



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJECTO**

**PLANO DE NEGÓCIOS: EMPRESA NO SETOR DA RESTAURAÇÃO E
ANIMAÇÃO**

GWENDOLINE GLWADYS PEREIRA

JUNHO - 2015



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJECTO

**PLANO DE NEGÓCIOS: EMPRESA NO SETOR DA RESTAURAÇÃO E
ANIMAÇÃO**

GWENDOLINE GLWADYS PEREIRA

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO
PROFESSOR DOUTOR PEDRO VERGA MATOS**

JUNHO - 2015

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Professor Doutor Pedro Verga Matos e ao Professor Doutor Nuno Fernandes Crespo, por todo o apoio prestado ao longo da elaboração do Trabalho Final de Mestrado. O grau de exigência e minuciosidade requerida permitiu um maior desempenho, revisão e aprofundamento dos conhecimentos teóricos e aplicação prática dos mesmos.

Em segundo lugar, agradeço ao Dr. Salvador Ferreira, promotor do projeto, por todas as informações disponibilizadas e por todo o apoio prestado.

Em terceiro lugar, agradeço a todos os concorrentes pelas informações prestadas, a todas as entidades competentes pela transmissão de conhecimentos do mercado e a todas as pessoas que se prestaram a responder ao inquérito realizado.

Por fim, quero agradecer à minha família e aos meus amigos pela paciência e apoio proporcionado ao longo do desenvolvimento deste projeto. Um agradecimento especial à minha mãe, por prezar, ao longo dos anos, pela minha formação académica, e proporcionar-me todas as condições necessárias para obter melhores resultados. Ao meu amigo João Subtil, pelo apoio constante e incondicional. Ao meu amigo Guilherme Santos, pela força motivadora. À minha amiga Teresa Tamm, pelos seus conhecimentos e competências em *design* gráfico e pela ajuda fornecida na formatação e construção de figuras e tabelas.

Resumo

O presente trabalho vem no seguimento do Trabalho Final de Mestrado do curso de Ciências Empresariais do ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão. O seu principal objetivo é a elaboração de um plano de negócios no setor da restauração e animação, e a avaliação do mesmo a nível técnico, económico e financeiro.

Pretende-se um plano de negócios estruturado e apoiado em premissas de alguma inovação na área da restauração que, em última instância, permita a criação de valor para o investidor, para o cliente e também para a sociedade. Através de um contributo que se ambiciona que a empresa tenha na divulgação da gastronomia mediterrânica/alentejana, da tradição desta região e da temática do azeite. Para tal foi seguida uma metodologia que permitisse identificar tendências e possíveis vantagens competitivas. Deste modo, numa primeira fase, foi efetuada uma análise contextual à envolvente onde a empresa proposta se insere e, em seguida, analisado o setor onde esta se inclui. Posteriormente, realizou-se uma análise interna e outra competitiva, através do cruzamento de pontos fortes e fracos, de fragilidades e oportunidades; definindo-se uma estratégia de desenvolvimento, políticas e requisitos de implementação. E, finalmente, aferiu-se a viabilidade do projeto consoante esta análise financeira.

O projeto de investimento é constituído por um único promotor, o Dr. Salvador Ferreira, e consiste na criação de um restaurante de cozinha mediterrânica/alentejana, conjugado com espaços de animação associados à cultura alentejana, incidindo especialmente na temática de produção do azeite.

Localizado em Montemor-o-Novo, num antigo Lagar de Azeite, o *Az-zait – Sumo de Azeitona* pretende oferecer aos consumidores uma diversidade de produtos/serviços: A zona da Restauração com uma ementa tipicamente alentejana e mediterrânica associada

ao elemento central, o azeite; o Espaço H2O, zona *lounge* com bebidas; o espaço de animação com *atelier* de exposições e jogos lúdicos, associado à fabricação do azeite; e, por fim, um espaço multiusos para a realização de eventos.

O *Az-zait – Sumo de Azeitona* posiciona-se como um Restaurante/ *Lounge* Bar e espaço de animação, especializado no azeite, pratos e petiscos típicos mediterrânicos e alentejanos. Destinando-se aos residentes na região de Montemor-o-Novo, com idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos, pertencentes às classes C1 e B (média e média-alta), visitantes nacionais e estrangeiros.

Após um estudo exaustivo sobre o mercado e a possibilidade de sucesso do conceito de negócio chegou-se à decisão de implementação do projeto.

Palavras-chave: Plano de Negócios, Restauração e Animação, Alentejo, Turismo

Abstract

This work is along the lines of the final project of the Masters in Business Management from ISEG Business School. The main purpose of this project is the elaboration of a business plan of a restaurant industry and its technical, economic and financial evaluation.

The objective of this project is the preparation of a structured business plan supported in premises of innovation in the food industry, as a last instance allows the creation of value to the investor, to the client, and to the society as a whole since this company is expected to share the gastronomy from *Alentejo*/Mediterranean, the tradition of this Portuguese region and the olive oil confection theme.

In order to achieve this, it was structured a methodology that allows to identify trends and possible competitive advantages. This way, it was initially developed a contextual analysis to the environment in which the proposed company fits and then analyzed the sector where the company is included. At a later stage, it was done an internal analysis and a competitive analysis, by crossing strengths and weaknesses with threats and opportunities. Following this, a strategy of development was set as well as policies and requirements for setting up the company. Finally, the financial analysis was carefully done in order to measure the financial viability of this project.

This investment project is constituted by a single promoter, Salvador Ferreira, to create a restaurant with typical *Alentejo*/Mediterranean cuisine, combined with entertainment venues associated to *Alentejo* culture focusing on olive oil production.

Located in the former oil mill Montemor-o-Novo, the restaurant aims to offer consumers a variety of products and services. The restaurant will have typical *Alentejo*/Mediterranean menu associated with the central element, olive oil.

Additionally, the restaurant will include the H2O space, a lounge area with drinks; an animation studio space with exhibitions and educational games related to the manufacture of olive oil, and a multipurpose room for holding events.

The *Az-zait – Sumo de Azeitona*, is designed to be a Restaurant/Lounge Bar and entertainment venue, specializing in olive oil and typical *Alentejo*/Mediterranean dishes and snacks.

The restaurant is intended for residents in Montemor-o-Novo region, aged between 25 and 64 years, belonging to classes B and C1 (middle and upper middle), and to national and foreign visitors.

After an exhaustive study of the market and the possibility of success, we have come to the decision to implement the project.

Key-words: Business Plan, Restaurant and entertainment, Tourism, *Alentejo*

Índice

1.	Introdução.....	1
2.	Revisão de Literatura	2
4.1.	Definição de Plano de Negócios	2
4.2.	Necessidade de Plano de Negócios e seus Benefícios	3
4.1.	Processo de Elaboração do Plano de Negócios	5
3.	Metodologia	7
4.	Plano de Negócio	8
4.2.	Sumário Executivo.....	8
4.3.	Descrição do Negócio	10
4.2.1	Missão	11
4.2.2	Visão	11
4.2.3	Princípios e valores centrais	12
4.2.4	Objetivos	12
4.4.	Análise da Envolvente Externa Mediata.....	12
4.3.1	Envolvente político-legal.....	12
4.3.2	Envolvente económica.....	14
4.3.3	Envolvente social.....	17
4.3.4	Envolvente Tecnológica	18
4.5.	Análise da Envolvente Externa Imediata.....	19
4.4.1	Análise do Sector Restauração	19
4.4.2	Modelo das 5 forças de Porter	21
4.4.2.1.	Potencial de novas entradas.....	22
4.4.2.2.	Poder negocial dos clientes	22
4.4.2.3.	Ameaça dos produtos substitutos	23
4.4.2.4.	Poder negocial dos fornecedores.....	24
4.4.2.5.	Rivalidade entre concorrentes atuais.....	25
4.4.2.6.	Pontuação atribuída às 5 Forças de Porter	25
4.6.	Caracterização do mercado actual da empresa	25
4.7.	Análise concorrencial	27
4.8.	Análise Competitiva - SWOT.....	28
4.9.	Plano de Marketing	29
4.8.1	Segmentação	29
4.8.2	Alvo	30
4.8.3	Posicionamento.....	31
4.8.4	Vantagens competitivas.....	31
4.8.5.1.	O Produto/Serviço	31
4.8.5.2.	Comunicação	32
4.8.5.3.	Preço.....	34
4.8.5.4.	Distribuição	35

4.8.5.5.	Espaço físico	36
4.8.5.6.	Processo.....	36
4.8.5.7.	Pessoas	37
4.10.	Capacidade.....	37
4.11.	Sazonalidade	38
4.12.	Pressupostos para a previsão de vendas.....	38
4.13.	Planeamento e implementação.....	39
4.14.	Operações.....	40
4.13.1	Layout.....	40
4.13.2	Estrutura Organizacional	40
4.13.3	Pessoal	41
4.15.	Gestão da empresa e controlo	42
4.16.	Análise Financeira	43
4.15.1	Pressupostos	43
4.15.2	Investimento inicial	44
4.15.3	Financiamento	45
4.15.4	Volume de negócios	45
4.15.5	CMVMC.....	46
4.15.6	FSE	46
4.15.7	Custos com o Pessoal	46
4.15.8	Demonstração de Resultados.....	46
4.15.9	Mapa de Cash Flow	47
4.15.10	Avaliação	47
4.15.11	Análise de Sensibilidade	48
5.	Conclusão.....	48
6.	Bibliografia.....	50
7.	Anexo	55
7.1	Anexo I.....	55
7.2	Anexo II.....	58
7.3	Anexo III	59
7.4	Anexo IV	61
7.5	Anexo V	61
7.6	Anexo VI.....	62
7.7	Anexo VII.....	62
7.8	Anexo VIII	62
7.9	Anexo IX.....	63

1. Introdução

O *core-business* deste projeto assenta na criação de um restaurante físico, que nasce a partir de um antigo lagar de azeite. Este espaço, especializado em cozinha alentejana e mediterrânica, conjuga-se, simultaneamente, com espaços de animação.

A ideia de negócio é inovadora, uma vez que, se verificou a inexistência de um conceito semelhante nos restaurantes já existentes na zona de Montemor-o-Novo. Assim, decidiu-se apostar nesta vertente, oferecendo não só a possibilidade de experimentar a gastronomia mediterrânica/alentejana, mas também oferecer um ambiente adequado, em que os clientes podem viajar até as tradições alentejanas, através de um adicional *atelier* de exposições e jogos lúdicos relacionados com a temática do azeite.

2. Revisão de Literatura

4.1. Definição de Plano de Negócios

No processo de gestão, o planeamento é fundamental (Dornelas, 2005). Segundo Robinson e Pearce (1984), a existência, ou não, de um planeamento, condiciona, pelo menos indiretamente, a sobrevivência das PME's. Neste sentido, o plano de negócios, ao longo dos anos, tem vindo a tornar-se uma ferramenta crucial no mundo do empreendedorismo, sendo cada vez mais abordado por diversos autores repetidamente. Na Europa e nos Estados Unidos é uma ferramenta usual, utilizada por empreendedores recentes e antigos (Dolabela, 2008).

Não existe nenhuma definição de plano de negócios que seja adotada universalmente, no entanto, é possível verificar que existem aspetos comuns nas diversas definições.

Segundo Dornelas (2005), o plano de negócios consiste num documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa.

Por sua vez, Honig e Karlsson (2004) definem-no como um documento escrito que relata o estado atual e futuro pressuposto de uma organização. Estes autores acrescentam ainda que este documento pode compor-se pela manifestação da tarefa de recolha e sumarização de informações relevantes.

De acordo com Kuratko (2014), o plano de negócios é um guia para uma empresa de sucesso. Visto que, descreve, de forma clara, o negócio em causa, os seus objetivos futuros e o modo como o empreendedor pretende atingi-los. Já Scarborough (2012), numa perspetiva mais fragmentada, define o plano de negócios como um resumo escrito da proposta de negócio de um empreendedor; dos seus detalhes operacionais e financeiros; das suas oportunidades de marketing e estratégia; e, das habilidades e capacidades dos seus gestores. Este autor acrescenta também que um plano de negócios

deve descrever a direção da empresa, os seus objetivos atuais e futuros, e os meios pelos quais pretende atingi-los.

Pode, então, concluir-se que no seu contexto natural um plano de negócios consiste numa prova escrita que tem como objetivo traçar o negócio empresarial em causa, através de uma recolha de informação aprofundada e projeção de dados financeiros; identificando o ponto de partida deste, os seus objetivos e o caminho que irá seguir para os alcançar.

4.2.Necessidade de Plano de Negócios e seus Benefícios

A necessidade de associar o planeamento à organização e gestão das empresas tem conduzido a uma formulação do conceito de Plano de Negócio. Este abrange as principais áreas funcionais do empreendimento, possibilitando, assim, uma análise detalhada [das operações e controlos] e eficaz.

De facto, face à crescente competitividade, torna-se fundamental o empreendedor delinear o seu projeto. De acordo com Kurakto (2014), planejar é essencial para o sucesso de qualquer empresa. Este trabalho prévio pode influenciar positivamente o empreendimento, melhorando as suas hipóteses de sobrevivência (Perry, 2001).

O planeamento de negócios é uma atividade valiosa. Mesmo em situações incertas e ambíguas -como a criação de uma empresa -, esta atividade permite o aperfeiçoamento do desenvolvimento do produto e/ou serviço, a melhoria das atividades de organização do negócio e constitui um fator importante no desmantelamento do risco (Delmar & Shane, 2003).

Deste modo, o plano de negócios, constituindo um método formal de planeamento estratégico, pode resultar numa ferramenta propulsora do crescimento inicial e acelerado das empresas (Castrogiovanni, 1996).

Contudo, estes pressupostos muitas vezes encontram suportes empíricos opostos. Alguns estudos desvendaram que não existe uma relação entre a elaboração do plano de negócio e o sucesso da empresa (Boyd, 1991; Miller & Cardinal, 1994). Gumpert (2002), por sua vez, defende que o plano de negócios deve ser esquecido devido à sua incompatibilidade com a “vida real”, afirmando que as constantes mudanças do mercado atual não permitem a elaboração de previsões e/ou planeamento do negócio. Todavia, Giraudeau (2012) explica que, independentemente da tensão existente entre o plano de negócios e a empresa, relativamente à questão de realidade/virtualidade, o planeamento assente que o empresário visualize as consequências das diversas decisões que podem afetar o futuro do negócio. Na realidade, um plano de negócios representa a empresa virtual, numa narrativa combinada -de forma calculista e gráfica - que permite acompanhar e fomentar certas ações possíveis, que não teriam sido consideradas na sua ausência.

O plano de negócios serve de guia para a empresa (Pinson, 2005). Constitui uma ferramenta operacional que demonstra a situação presente e as possíveis ações futuras, sendo um importante meio de comunicação interno do negócio. A comunicação do plano de negócios no seio da empresa pode resultar numa economia de custos, através de uma melhor coordenação entre os membros constituintes (Grinyer, Al-Bazzaz, & Yasai-Adekani, 1986).

Assim, o plano de negócios revela-se numa ferramenta preventiva e solucionadora de situações anormais, que poderá também ser um instrumento de avaliação dos resultados alcançados, medindo o desempenho do empreendimento e projetando o seu sucesso em resultados futuros. E, o tempo, o esforço, a pesquisa e a disciplina necessários para criar um plano desta natureza obriga o empreendedor a aferir estratégias operacionais e a

prever resultados de forma crítica e objetiva (Kuratko, 2014). Todo este processo permite ao diligente visualizar as suas ações a curto, médio e longo prazo, facultando assim uma maior eficácia, segurança e confiabilidade nas decisões de gestão. A tomada de decisão mais eficaz possibilita-lhe [ao empreendedor] evitar o dispêndio de recursos valiosos (Shuman, Shaw, & Sussman, 1985).

Por outro lado, o plano de negócios é também um meio de comunicação externo. Este documento é requerido usualmente pelos potenciais financiadores, exprimindo-se um fator essencial na obtenção de financiamento (Pinson, 2005). O conhecimento aprofundado e detalhado do negócio, proporcionado pela elaboração do plano, fornece uma mais-valia na obtenção de crédito, otimizando a decisão dos financiadores (Castrogiovanni, 1996). Visto também, tratar-se de um documento de interesse para os novos funcionários, que pretendem familiarizar-se com o empreendimento (Peters & Hisrich, 2004), é determinante averiguar quais as informações substanciais a serem incluídas. Caso se pretenda exercer atividade no Mercado Internacional, o plano de negócios é a forma convencional de apresentação do negócio (Pinson, 2005).

4.1. Processo de Elaboração do Plano de Negócios

Mais importante do que o tempo consagrado à atividade, é a qualidade do planeamento que determina a eficiência de um negócio (d'Amboise & Bakanibona, 1990).

Bhidé (1994) defende que a eficácia do plano de negócios reside no contexto em que este é elaborado. A sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, que consente ainda, ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócio (Dornelas, 2005).

Neste sentido, apenas um plano de negócios bem elaborado e estruturado influenciará o sucesso do negócio. O tempo despendido na sua realização deve originar num

documento abrangente, convenientemente redigido e organizado, que servirá de guia para o empreendedor, bem como de instrumento indispensável para obter o capital e o financiamento necessários (Peters & Hisrich, 2004).

Kuratko (2014) indica fatores críticos de sucesso na elaboração de um plano de negócios. Este deve conter objetivos realistas e mensuráveis, e revelar a existência um compromisso por parte de todos os membros envolvidos no negócio. Além disso, devem ser estabelecidos *milestones*, estipulando uma calendarização dos objetivos e metas a atingir. Conjuntamente deve estar prevista a realização de ações de controlo e avaliação periódicas de revisão e correção de situações. Os obstáculos devem ser antecipados e devem ser formuladas estratégias alternativas.

Existem quatro critérios interdependentes e interligados que necessitam ser considerados. O plano de negócios deve: descrever as pessoas envolvidas no negócio e as suas competências na área em causa; identificar as oportunidades subjacentes face ao mercado-alvo; analisar o contexto em que se insere o projeto sob vários ângulos; e confrontar os riscos e recompensas da empresa através de uma avaliação das atividades e objetivos do negócio, identificando os processos de ação e reação (Sahlman, 1997).

Como se referiu, não existem regras absolutas quanto à elaboração de plano de negócios, este será mais ou menos extenso consoante a sua natureza e propósito. No entanto, qualquer plano deve conter um mínimo de secções. Estas proporcionarão um entendimento completo do negócio. Por esta razão, essas secções devem ser bem definidas e organizadas de maneira a perfazerem uma sequência lógica que autorize - a qualquer leitor – entender: a organização, os objetivos, os produtos e/ou serviços, o mercado, a estratégia de *marketing* e a sua situação financeira (Dornelas, 2005).

3. Metodologia

Numa fase inicial é de extrema importância recolher dados corretos. A organização do plano de negócios, em secções bem delimitadas, deve abranger os diversos aspetos da empresa, a definição de responsabilidades e determinar a estrutura do plano.

Alguns autores, mesmo que não vinculativos, indicam elementos essenciais que devem constar num plano de negócios bem executado. Esses componentes foram reunidos e organizados na Tabela I que se apresenta:

Tabela I - Metodologia de Estrutura de um Plano de Negócio

SCARBOROUGH (2012)	KURATKO (2014)	DELOITTE & TOUCHE (2003)	ERNST & YOUNG (2001)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sumário executivo ▪ Visão e missão ▪ Historial da empresa ▪ Descrição da indústria ▪ Estratégia de negócio ▪ Descrição do produto e/ou serviço ▪ Estratégia de <i>marketing</i> ▪ Localização e logística ▪ Análise da concorrência ▪ Descrição da equipa de gestão ▪ Plano de operações ▪ Previsões financeiras ▪ Proposta de investimento ▪ Anexos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sumário executivo ▪ Descrição do negócio ▪ Análise de mercado ▪ Plano de <i>marketing</i> ▪ Operações ▪ Equipa de gestão ▪ Plano financeiros ▪ Riscos de negócio ▪ Plano estratégico ▪ Calendarização de objetivos ▪ Anexos ou bibliográfica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sumário executivo ▪ Gestão e organização ▪ Mercado e concorrência ▪ Descrição do produto e/ou serviço ▪ <i>Marketing</i> e vendas ▪ Informação financeira 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sumário executivo ▪ Descrição da empresa ▪ Descrição do produto e/ou serviço ▪ Análise de mercado ▪ Descrição da equipa de gestão ▪ Fundos necessários ▪ Projeções financeiras ▪ Avaliação do risco ▪ Análise de sensibilidade ▪ Plano de acção e calendarização de objetivos ▪ Alianças estratégicas ▪ Anexos

É determinante ter alguns cuidados aquando a elaboração do plano de negócios, evitando, deste modo, habituais erros cometidos pelos empreendedores. Com este intuito, as projeções financeiras devem ser realistas; o mercado-alvo deve estar corretamente definido; a recolha de dados e informações deve ser exaustiva; a

competição existente deve ser pertinentemente descrita e, o plano de negócios, coerente entre as suas diversas secções (Greene, 2009).

De acordo com as metodologias pré-definidas para a elaboração de um plano de negócio, obteve-se por seguir a de Kuratko (2014). Esta decisão deveu-se ao fato de se tratar da metodologia mais abrangente e permitir assim uma melhor descrição de todos os aspetos do projeto.

Com o objetivo de obter informações mais realistas e completas na elaboração do plano de negócios, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas aos concorrentes, a entidades competentes na área de gestão e no setor da restauração. Também foi efetuado um inquérito perto dos consumidores com uma amostra de 100 pessoas. Os resultados do inquérito encontram-se no anexo I.

4. Plano de Negócio

4.2. *Sumário Executivo*

Nome do Negócio e área de atividade: *Az-zait – Sumo de Azeitona*, Animação e Restauração

Forma jurídica: Sociedade Unipessoal por Quotas

Localização: Travessa Machado dos Santos, n.ºs 3 a 11 – Montemor-o-Novo;

Missão: Aliar a gastronomia mediterrânica/alentejana e cultura alentejana, oferecendo num único espaço refeições confeccionadas com matérias-primas de qualidade, eventos, exposições e jogos lúdicos relacionados com a temática do azeite.

Visão: Ser uma referência no segmento da restauração mediterrânica /alentejana e animação, tendo como principais características um espaço com zona de restauração, *lounge bar*, espaço multiusos, *atelier* de exposições e jogos lúdicos, todos eles associados à temática do azeite. Um estabelecimento onde pode ter-se bons momentos

de convivência com amigos e família, bem como ser experienciada um atendimento dinâmico, de qualidade, responsável, e um ótimo local para trabalhar e aprender sempre com o objetivo final de satisfazer as necessidades dos consumidores.

Estratégia da empresa:

- **Variáveis de *Marketing Mix*:**

Produto/Serviço: refeições de origem mediterrânica/alentejana conjugadas com serviços culturais, lúdicos e pedagógicos.

Distribuição: B2B, B2C

Preço médio por refeição (atividade principal): 20 €

Comunicação: atendimento especializado, atividades promocionais e de fidelidade, publicidade, tecnologia avançada, *marketing* directo e acesso informativo *online*.

- **Target**: Residentes na região de Montemor-o-Novo, com idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos, pertencentes às classes C1 e B (média e média-alta), visitantes nacionais e estrangeiros.
- **Posicionamento**: O *Az-zait – Sumo de Azeitona* posiciona-se como um Restaurante/ Lounge Bar e espaço de animação, especializado no azeite, pratos e petiscos típicos mediterrânicos e alentejanos. Pretende-se transmitir uma imagem jovem e inovadora, com um serviço de excelência e distinção, em que as tradições centenárias se cruzam com uma decoração moderna. Intenta-se que o cliente saia do estabelecimento com uma experiência enriquecedora e com a convicção de que conseguiu desfrutar, um pouco mais, do que melhor tem a Região Alentejana, num único local.

Equipa promotora: A empresa é constituída por um único promotor, o Dr. Salvador Ferreira, formado em Gestão Hoteleira e detentor de alguma experiência no ramo da

restauração. Quanto aos restantes elementos o promotor ainda se encontra em fase de tomada de decisão.

Caracterização financeira:

Investimento inicial: 667.000 €

Previsão do volume de negócios no 7º ano: 523.742,30 €

Payback: 5º ano de atividade

TIR: 8%

VAL: 147 662 €

Tomada de decisão: investir

4.3. Descrição do Negócio

A Classificação da Atividade Económica, Segundo a Revisão 3 do Código das Atividades Económicas (CAE), é a seguinte:

Figura I – Caraterização da Atividade Económica

I	Alojamento, restauração e similares
I 56	Restauração e similares
I 561	Restaurantes (Incluindo actividades de restauração em meios móveis)
I 56101	Restaurantes Tipo Tradicional

Fonte: INE (2015)

O projeto de investimento consiste na criação de um restaurante de cozinha mediterrânica/alentejana, conjugado com espaços de animação associados à cultura alentejana, incidindo especialmente na temática de produção do azeite.

Localizado em Montemor-o-Novo, num antigo Lagar de Azeite, o *Az-zait – Sumo de Azeitona* pretende oferecer aos consumidores uma diversidade de produtos/serviços: A zona da Restauração com uma ementa tipicamente alentejana e mediterrânica associada ao elemento central, o azeite; o Espaço H2O, zona *lounge* com bebidas; o espaço de

animação com *atelier* de exposições e jogos lúdicos, associado à fabricação do azeite; e, por fim, um espaço multiusos para a realização de eventos.

O conceito da empresa passa por um local onde seja possível conjugar tradição com um ambiente moderno. A ideia é aliar o azeite, produto preferencial, com pratos de elevada qualidade nutricional, de origem mediterrânea e alentejana. Um único espaço que englobe gastronomia regional e cultura, um destino obrigatório para qualquer turista que pretenda descobrir os encantos da cultura alentejana.

O projeto surgiu com a aquisição de um antigo lagar situado na Travessa Machado dos Santos, n.ºs 3 a 11, em Montemor-o-Novo. Uma vez adquirido o espaço, despontou a ideia de negócio, isto é, a oportunidade de incrementar um conceito que se diferencia da concorrência. A intenção é conjugar a gastronomia regional com a própria herança, com a história patente nas infra-estruturas previamente adquiridas, e visa potencializar vários elementos de uma cultura tão rica como a alentejana, intimamente ligada à produção do azeite.

4.2.1 Missão

Aliar a gastronomia mediterrânica/alentejana e cultura alentejana, oferecendo num único espaço refeições confeccionadas com matérias-primas de qualidade, eventos, exposições e jogo lúdicos tendo como tema capital o azeite.

4.2.2 Visão

Ser uma referência no segmento da restauração mediterrânica /alentejana e animação, tendo como principais características um espaço único com zona de restauração, *lounge bar*, espaço multiusos, *atelier* de exposições e jogos lúdicos, todos eles associados à temática do azeite. Um estabelecimento onde pode ter-se bons momentos entre amigos e família, bem como experienciada uma organização dinâmica, de qualidade, responsável,

e de um ótimo local para trabalhar e aprender sempre com o objetivo final de satisfazer as necessidades dos consumidores.

4.2.3 *Princípios e valores centrais*

- Responsabilidade para com o bem-estar e comodidade dos clientes;
- Profissionalismo e rigor no desempenho de todas as funções;
- Inovação sem nunca corromper a tradição da região;
- Cooperação e coordenação entre os elementos da empresa;
- Segurança e higiene dos produtos que entregamos.

4.2.4 *Objetivos*

- Alocação de capital a atividades que ofereçam maior retorno e a oportunidades que surjam na envolvente, de maneira a aumentar a rentabilidade da empresa;
- Assegurar as melhores parcerias a nível de fornecedores de modo a garantir a qualidade dos produtos e a comunicação atempada de informação relevante;
- Maximização da quota de mercado através de uma política de focalização permanente no cliente;
- Aumento da reputação da empresa junto dos consumidores, aumentando a fidelização dos mesmos;
- Crescimento das vendas ao longo do período de vida útil do projeto e consequente aumento das receitas;

4.4. *Análise da Envolvente Externa Mediata*

4.3.1 *Envolvente político-legal*

A envolvente político-legal assume uma importância ainda maior no contexto de um restaurante, uma vez que, há um conjunto de normas legais a cumprir neste ramo de atividade. A envolvente política assume especial relevância quando as decisões

governamentais podem afetar leis que regulamentam os impostos pagos pelo negócio em causa. Portugal encontra-se num período de crise, que é igualmente vivido internacionalmente. Este período iniciou-se em 2008, aquando da declaração de falência do banco de investimento *Lehman Brothers*, originando a crise do *Subprime* que ainda se faz sentir passados 7 anos. Esta declaração de falência levou a que o mesmo acontecesse com muitas outras, tendo assim iniciado uma profunda crise de confiança no mercado económico. Portugal não foi exceção, e sentiu esta crise em grande escala, principalmente nos anos seguintes que culminaram com um pedido de resgate ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e à Comissão Europeia a 06 de Abril de 2011. O plano de assistência financeira da União Europeia e do FMI a Portugal rondou os 78 mil milhões de euros e inicialmente era suposto ser aplicado num prazo de 3 anos. Algumas das medidas previstas aquando desse empréstimo eram o agravamento do IRS para a classe média, o aumento do IVA para a eletricidade, entre outras, sendo que acabou por implicar medidas mais drásticas, entre as quais a aplicação da sobretaxa extraordinária sobre o IRS assim como a subida da taxa de imposto na restauração de 13 para 23%, o que acabou por ter um grande impacto neste setor.

A legislação para este setor é exigente, tanto aquando a criação, bem como durante o seu funcionamento, dado que, há diversos órgãos responsáveis pelo controlo desta área. De entre estes órgãos institucionais, destaca-se a A.S.A.E. (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica). A A.S.A.E. é uma autoridade nacional que garante a segurança, higiene, trabalho e qualidade alimentar, assim como a fiscalização económica. É também responsável pela garantia de regularidade em todas as atividades económicas nos setores alimentar e não alimentar, mediante a fiscalização e prevenção do cumprimento da legislação que regula esses setores. Todos os estabelecimentos que

não cumpram estas normas de higiene, legislação fiscal comercial e laboral estão sujeitos a sanções, ou em caso extremo, a ordens de fecho.

4.3.2 *Envolvente económica*

Relativamente ao contexto económico é de extrema utilidade começar por analisar a taxa de inflação verificada em Portugal ao longo dos últimos anos. Na tabela II encontram-se descritos os valores do Índice de Preços do Consumidor dos últimos anos.

Tabela II - IPC

PERÍODO	INFLAÇÃO	PERÍODO	INFLAÇÃO
Abril 2015	0,398 %	Abril 2015	0,398 %
Março 2015	0,310 %	Abril 2014	-0,141 %
Fevereiro 2015	-0,207 %	Abril 2013	0,183 %
Janeiro 2015	-0,393 %	Abril 2012	3,005 %
Dezembro 2014	-0,357 %	Abril 2011	4,037 %
Novembro 2014	0,019 %	Abril 2010	0,724 %
Outubro 2014	0,004 %	Abril 2009	-0,544 %
Setembro 2014	-0,359 %	Abril 2008	2,481 %
Agosto 2014	-0,359 %	Abril 2007	2,736 %
Julho 2014	-0,872 %	Abril 2006	3,732 %

Fonte: Global-rates

Analisando os valores, têm-se verificado valores que são uma representação do período que Portugal atravessa: ligeiras subidas de preço ou mesmo descidas [como aconteceu no ano de 2014]. Visto que, os salários não têm sofrido nenhuma alteração, há uma necessidade de ajuste dos preços à realidade portuguesa. Estes valores são importantes para não afetar o poder de compra real dos consumidores, no sentido de não prejudicar, em demasia, a capacidade de consumo.

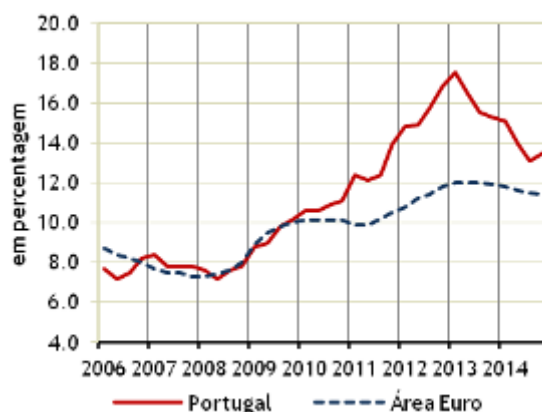
Tabela III – Variação do IPC por Classes, Grupos, e Subgrupos COICOP

Classes, Grupos e Subgrupos COICOP	2014									2015			
	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr
RESTAURANTES E HOTÉIS	101,866	102,891	102,821	103,242	104,070	104,231	103,266	102,661	102,648	102,582	103,204	103,272	103,794
Serviços de refeições	101,725	101,749	101,759	102,075	102,304	102,352	102,561	102,544	102,632	102,741	102,927	102,914	103,000
Restaurantes, cafés e estabelecimentos similares	101,736	101,761	101,771	102,103	102,343	102,399	102,619	102,608	102,701	102,815	103,010	103,005	104,095
Cantinas	100,564	100,564	100,564	100,564	100,564	100,450	100,404	100,264	100,264	100,264	100,264	100,080	100,080
Serviços de alojamento	98,056	111,202	110,156	111,832	119,891	121,418	106,243	98,523	97,282	95,443	100,459	101,354	106,288

Fonte: INE (2015)

Relativamente a restaurantes e hotéis, utilizando a classificação do consumo individual por objetivo, verificamos de acordo com os dados da tabela III que, com base no ano de 2012, o IPC da taxa de inflação se situa em 3,8% em Abril de 2015, sendo que estes valores têm oscilado ao longo do último ano. Dado que num período ligeiramente superior a 3 anos o aumento foi de 3,8%, podemos assumir que o anual médio é de 1,3%. Este valor de aumento do IPC é ligeiramente superior à taxa de inflação registada à data [Abril de 2015 - 0,4%)], mas é estimado que nos próximos meses a taxa de inflação se aproxime de 1%. Tendo tudo isto em consideração, assim como a evolução de ambos os indicadores, a taxa de inflação a considerar para este projeto será de 1%.

A evolução da Taxa de desemprego em Portugal, como pode observar-se na figura II, tem evoluído de forma muito acentuada, conduzindo a uma situação global desfavorável para o nosso país.

Figura II

Fonte: *Banco de Portugal (2015)*

Porém, estes valores têm sido acentuados ao longo dos últimos meses, e o valor máximo (quase 18%), que se verificava no início de 2013, tem sido invertido. O que gera alguma melhoria, a todos os níveis, da economia portuguesa.

Tal como é possível ver na tabela IV, os valores são hoje bem mais baixos e, todos os meses, se verifica uma descida no que diz respeito a estes indicadores. Este é um aspeto positivo para a economia portuguesa que credibiliza uma melhoria generalizada, não só da economia portuguesa, como do poder de compra dos consumidores.

Tabela IV – População Desempregada e Taxa de Desemprego por Sexo e Grupo Etário [15 a 74 anos]

	Abr 2014	Jan 2015	Fev 2015	Mar 2015	Abr 2015 (p)
Taxas de desemprego (15 a 74 anos)	16,6	14,1	13,9	13,4	13,0
Homens (15 a 74 anos)	14,6	13,8	13,3	13,3	12,9
Mulheres (15 a 74 anos)	14,7	14,3	14,5	13,5	13,0
Jovens (15 a 24 anos)	35,0	35,5	34,4	32,8	30,5
Adultos (25 a 74 anos)	13,0	12,4	12,3	11,9	11,6

(p) – Estimativas provisórias

Fonte: *Inquério ao Emprego, INE (2015)*

Atualmente Portugal apresenta algumas melhorias no que diz respeito aos indicadores económicos. Ainda assim, este período continua a ser notoriamente sentido pela

população portuguesa, que apesar de um ligeiro aumento da disponibilidade financeira mantém reticências quanto às perspetivas para o futuro.

4.3.3 *Envolvente social*

Como já foi apresentado, nos últimos anos, o país tem sido fustigado por uma grave crise financeira que provocou uma diminuição da população em todo o território português, tal como indica a tabela seguinte:

Tabela V – Taxa de Crescimento Efetivo, Natural e Migratório (%), Portugal e NUTS II 2008-2013

Taxa de crescimento efectivo (%)								
	Portugal	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	R.A. Açores	R.A. Madeira
2008	0,09	-0,19	-0,18	0,59	-0,38	1,26	0,12	0,64
2009	0,10	-0,18	-0,17	0,57	-0,34	1,29	0,09	0,59
2010	-0,01	-0,34	-0,26	0,52	-0,44	1,22	-0,06	0,47
2011	-0,029	-0,17	-0,67	0,15	-0,57	-1,15	0,18	-1,40
2012	-0,52	-0,57	-0,75	-0,31	-0,76	-0,39	0,14	-0,45
2013	-0,57	-0,60	-0,78	-0,39	-0,72	-0,46	-0,04	-0,68

Fonte: INE – (2013)

Segundo os dados, o Alentejo foi uma das zonas mais afetadas, ainda assim, a sua importância revela-se cada vez maior em termos turísticos.

Como é possível observar na tabela VI, todos os anos, os valores gerados pelo turismo aumentam de forma exponencial. O que torna este setor um fator determinante na economia portuguesa, em especial, na região do Alentejo.

Tabela VI - Receitas Turísticas, Portugal

País de Residência	Anos									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total Global	6.195.400	6.198.599	6.671.935	7.402.100	7.440.105	6.907.843	7.601.272	8.145.557	8.605.539	9.249.615

Fonte: Turismo de Portugal (2014)

Observando a tabela VII, que representa o número de hóspedes no Alentejo, é também interessante verificar que, embora o número total de hóspedes não tenha aumentado muito, em comparação com o período similar ao anteriormente descrito, há um fator que

é importante para o turismo na região do Alentejo: o aumento significativo de hóspedes estrangeiros, o que acarreta muitas vezes maior poder de compra.

Tabela VII – Hóspedes, Alentejo

	Anos									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total Estrangeiros	156.297	152.735	163.930	169.100	175.406	158.406	164.645	180.772	185.863	193.690
Total Portugal	433.474	425.274	446.816	506.156	488.743	497.124	497.124	537.598	465.209	441.613
Total Global	589.771	578.009	610.256	675.256	664.149	655.386	655.477	718.370	651.072	635.303

Fonte: Turismo de Portugal (2014)

Em relação à distribuição das classes sociais, podemos observar na tabela VIII que, a nível nacional, a classe que predomina é a classe C2 [classe média baixa] com 31% em 2003, segundo o Grupo *Marktest*. A classe Alta é a que apresenta o peso inferior nas classes portuguesas, mas tem vindo a aumentar.

Tabela VIII – Distribuição das Classes Sociais

CLASSE SOCIAL	DIMENSÃO		
	1992	1998	2003
A	4,5%	4,9%	5,5%
B	10,7%	10,5%	11,9%
C1	25,3%	27,5%	24,9%
C2	27,6%	29,8%	31,0%
D	31,9%	27,3%	26,7%

Fonte: Grupo Marktest (2003)

Isto significa que o tipo de classe social predominante em Portugal tem vindo a evoluir positivamente.

4.3.4 Envolve-te Tecnológica

A nível tecnológico, a empresa não apresenta necessidades muito peculiares. Uma vez que, esta área não é característica de grande inovação tecnológica. Ainda assim, o estabelecimento estará dotado de todo o equipamento, utensílios de cozinha e mobiliário necessário ao bom funcionamento da atividade. Estes equipamentos são indispensáveis tanto na cozinha e no bar - para confeção do produto a servir ao cliente -

como na zona de serviços, para processamento de pedidos e de pagamentos. Todos estes equipamentos serão utilizados para melhorar a eficiência e eficácia da elaboração de refeições, otimizando o tempo de preparação. Relativamente ao sistema de iluminação, pretende-se que seja de qualidade, que permita uma redução do consumo de energia e tenha tempo de vida útil elevado. O espaço será dotado de um sistema de segurança, que pretendemos que seja eficaz. A existência de *site* próprio torna-se indispensável na divulgação do espaço, dando a conhecer a sua história e conceito, ementas, contactos, galeria de fotografias, entre outros. Todos estes equipamentos e instrumentos de trabalho são importantes para o desenvolvimento da atividade e bom funcionamento do estabelecimento, zelando sempre pela segurança dos clientes, e fazendo toda a diferença na qualidade que se pretende associar ao serviço.

4.5. *Análise da Envoltente Externa Imediata*

4.4.1 *Análise do Sector Restauração*

A tabela IX apresenta uma descrição de todos os tipos de restaurantes por localização geográfica.

Tabela IX – Empresas (Nº) por Localização Geográfica (NUTS 2002) e Atividade Económica (Subclasse CAE Rev.3); Anual (2)

Localização geográfica	Período	Actividade Económica (Subclasse CAE Rev. 3)							
		Restauração e Similares	Restaurante tipo tradicional	Restaurante com lugares ao balcão	Restaurante s/ serviço de mesa	Restaurante típicos	Restaurante com espaço de dança	Confeção de Refeições a levar para casa	Restaurante s. n. e.
Portugal	2012	75779	13392	5056	537	1031	226	1034	7143
	2011	78077	13555	5395	543	1059	197	965	7533
	2010	78727	13262	5658	531	1052	208	860	7959
Alentejo	2012	6304	950	283	39	88	12	85	539
	2011	6658	981	313	40	88	7	77	581
	2010	6691	953	325	37	91	11	70	618
Alentejo Central	2012	1477	214	71	17	20	4	15	120
	2011	1540	218	79	17	20	2	15	121
	2010	1558	221	87	14	19	4	14	132

Fonte: INE (2012)

Esta descrição está detalhada para os anos de 2010 a 2012 e permite perceber que a tendência foi de decréscimo de todos os restaurantes. Na zona mais importante desta análise, Alentejo Central, este decréscimo não foi muito acentuado, o que pode ser considerado um aspeto positivo. Observando mais detalhadamente, a subclasse em que o restaurante apresentado neste projeto se insere (restaurante típico), testemunhamos que apenas um restaurante fechou no período em causa.

Verificamos também, através da análise do quadro, que a variação anual foi negativa em todos os formatos de loja e áreas geográficas consideradas. Esta diminuição pode ser explicada, em parte, pelos efeitos da crise financeira e económica que teve início em 2008 e cujos efeitos ainda hoje nos esforçamos por ultrapassar.

Por outro lado, este decréscimo pode-se encarar como uma oportunidade, uma vez que, um número menor de restaurantes na zona associado a um aumento progressivo do poder de compra dos portugueses nestes últimos anos cria um duplo incentivo a este negócio. Ademais, na zona do Alentejo Central, no ano de 2012, existiam apenas 19 restaurantes na subclasse em que a empresa apresentada se enquadra.

Tabela X Empresas (Nº) e Volume de Negócios por Localização Geográfica (NUTS – 2002), e Atividade Económica (Divisão – CAE Rev.3); Anual

Localização geográfica	Período	Empresas (Nº) por Localização geográfica (NUTS – 2002), Actividade económica (Divisão – CAE Rev.3) e Forma jurídica; Anual			Volume de negócios (Euro) por Localização geográfica (NUTS – 2002) e Actividade económica (Divisão – CAE Rev.3) ; Anual		
		Total	Alojamento, restauração e similares	Restauração e similares	Total	Alojamento, restauração e similares	Restauração e similares
Portugal	2012	1062782	83103	75779	32587014200	8425605560	6060907183
	2011	1112000	85183	78077	34728461943	9676362142	7212408292
	2010	1144150	85205	78727	35639010972	9798988929	7462509836
Alentejo	2012	75540	7016	6304	14312110346	397674640	318521811
	2011	79747	7357	6658	15126728605	487317107	403075322
	2010	81453	7339	6691	15107532193	506104041	419293027
Alentejo Central	2012	18257	1655	1477	2544566151	96327334	74432570
	2011	19115	1718	1540	2732132856	117071763	92026382
	2010	19523	1727	1558	2737016287	120020726	94865277
Montemor-o-Novo	2012	1913	162	141	272254675	6085602	4983524
	2011	2034	172	150	304431914	7860764	6772818
	2010	2084	177	158	299093000	8483063	7393989

Fonte: INE (2012)

Aos dados anteriores, expostos na tabela X, podemos associar uma análise mais detalhada que, embora não englobe as subclasses, permite analisar ao pormenor a cidade de Montemor-o-Novo. Esta análise representa o mesmo período e reforça o panorama apresentado, uma vez que houve um decréscimo de 158 para 141 restaurantes na cidade, originando assim a oportunidade de um novo concorrente entrar neste mercado. É necessário ter também em atenção os valores referentes ao volume de negócios da “Restauração e similares”. Verifica-se uma descida acentuada ano após ano, que não implica, no entanto, que a oportunidade identificada não possa ser capitalizada segundo o projeto apresentado.

4.4.2 Modelo das 5 forças de Porter

Esta análise pretende identificar e estudar as forças externas ao negócio que podem ter influência sobre o mesmo. Tal como o nome indica, esta análise foi sugerida por Porter

(1980), que inspira o estudo de estratégias a serem implementadas para que ameaças se tornem oportunidades.

4.4.2.1.Potencial de novas entradas

A entrada de novos concorrentes é sempre uma ameaça real, porém, a atratividade do mercado é média-baixa. Ao tentarem entrar no mercado, os potenciais concorrentes deparam-se com inúmeras barreiras que, muitas vezes, atrasam ou impedem a sua entrada de uma forma consistente. Contudo, o mercado da restauração está constantemente a sofrer alterações e novas admissões, pelo que, este deve ser um risco contabilizado, a fim de se estar preparado para essa possibilidade. É evidente que existem condições de negociação com os fornecedores: estes facilmente aprovisionam um restaurante que esteja interessado em entrar no mercado. Além disso, a facilidade em divulgar informação através dos canais de distribuição é cada vez maior. Finalmente, é importante destacar o facto de ser possível iniciar um restaurante com um baixo investimento. O que permite que cada vez mais pessoas ambicionem ter o seu próprio negócio nesta área e decidam arriscar.

4.4.2.2.Poder negocial dos clientes

A força com que os clientes contribuem para a competitividade da indústria traduz-se na sua capacidade de negociar, assim como no seu poder de escolha. O elevado número de restaurantes e a sua variedade, permite ao cliente escolher facilmente entre diversas opções, daí ser necessário ponderar seriamente decisões que tenham influência direta na escolha do mesmo. Outro fator é a existência de plataformas informativas, dedicadas a classificar e avaliar o serviço de restauração, por este motivo, os clientes encontram-se hoje mais atualizados e é necessário mantê-los satisfeitos a fim de conservar a sua lealdade e de obter uma boa crítica por parte dos mesmos, uma vez que, uma opinião

vantajosa pode acarretar futuros clientes para o negócio. Uma outra realidade na restauração é a reduzida fidelidade: existe uma permanente curiosidade em experimentar novos locais, o que é relativamente fácil dada a oferta tão diversificada. Para combater este aspeto é necessário pensar em estratégias que permitam fidelizar clientes, o que pode ser possível através de alguma inovação a nível do menu e complementado pelas diferentes exposições que o *atelier* vai tendo ao longo do tempo. Deste modo, todos estes factos cooperam para um considerável poder negocial do cliente, pelo que a seleção do tipo de clientes a quem se pretende vender o produto constitui uma decisão estratégica muito importante.

4.4.2.3. Ameaça dos produtos substitutos

Ao analisar o mercado existente conclui-se que os concorrentes do *Az-Zait – Sumo de Azeitona* são aqueles que oferecem um serviço base semelhante ao que se pretende oferecer. Consideram-se como variáveis fundamentais para esta análise todo o tipo de estabelecimentos que fornecem refeições para consumir no local.

A opção de ir almoçar ou jantar fora desencadeia no consumidor o processo de decisão de compra. E, todos os estabelecimentos que entregam refeições ao domicílio, bem como os chamados *Take Away*, e até, as próprias refeições confeccionadas em casa são considerados produtos substitutos. Na tabela XI, é possível observar os produtos concorrentes e substitutos do *Az-Zait – Sumo de Azeitona*.

Tabela XI –Produtos Concorrentes e Substitutos

Produtos Concorrentes	Produtos Substitutos
Restaurantes	Refeições confeccionadas em casa
Estabelecimentos de refeição rápidas	Refeições pré-confeccionadas, consumidas em casa
Cafés e <i>Snack bars</i> que servem refeições	Fornecimento de refeições ao domicílio
Cantinas	Estabelecimentos de <i>Take Away</i>

As necessidades dos clientes mudam com facilidade, o que os obriga a procurar algo novo e diferente. A excelência no serviço, o espaço envolvente e a diferenciação constituem vantagens para o espaço *Az-zait – Sumo de Azeitona*, que tem, deste modo, a oportunidade de se distinguir dos demais e poder captar facilmente os clientes.

Contudo, os fatores: preço, rapidez e conhecimento prévio são também importantes, razão pela qual, poder dizer-se que a competitividade que os produtos substitutos impõem é muito forte.

4.4.2.4. Poder negocial dos fornecedores

Os fornecedores desempenham também um papel fundamental. Eles são parte essencial da atividade do restaurante, visto que, sem fornecedores não seria possível a entrega do produto final. Os fornecedores em causa são fornecedores de mercearias e bens perecíveis, fornecedores de imobilizado e mão-de-obra. Numa análise generalizada, o poder negocial dos fornecedores é reduzido pelo facto de todos eles comercializarem bens que têm em contrapartida produtos substitutos; de os produtos fornecidos não apresentarem elevados custos de mudança, ou mesmo de não serem diferenciáveis e de terem um grupo de fornecedores concentrados; e finalmente por não constituírem qualquer tipo de ameaça a jusante, visto que, tal envolveria muitos outros custos, conhecimentos e competências. Em contrapartida, os restaurantes estão dependentes dos fornecedores para servirem os clientes, com produtos de qualidade, atempadamente. Assim, o cumprimento dos prazos de entrega é um fator que confere relevância aos

fornecedores. Para combater esta questão é importante adotar uma estratégia inicial que consista em ter mais do que um fornecedor, desde que a qualidade seja uma constante em qualquer um, para que não haja um sentimento de superioridade por parte destes.

4.4.2.5. Rivalidade entre concorrentes atuais

A rivalidade existe porque um ou mais concorrentes sentem a necessidade de melhorar face à afluência ou porque identificam um conjunto de oportunidades que fará melhorar a sua posição no mercado. A concorrência nesta indústria é elevada. Esta rivalidade deve-se, em parte, ao fraco crescimento que a indústria tem registado, mas também, ao facto de cada vez mais restaurantes tentarem a introdução de produtos diferenciados que podem atrair os consumidores.

4.4.2.6. Pontuação atribuída às 5 Forças de Porter

Tabela XII - Pontuação atribuída às 5 Forças de Porter

FORÇAS DE <i>PORTER</i>	NOTA
Potencial de novas entradas	4
Poder negocial dos clientes	4
Ameaça dos produtos substitutos	5
Poder negocial dos fornecedores	2
Rivalidade entre concorrentes atuais	4
MÉDIA	3,8

Após análise das 5 Forças de *Porter*, podemos concluir que a atratividade da indústria da restauração é média-baixa, caracterizada por uma oferta superior à procura. Consiste num mercado que, atualmente, encontra-se com fraco crescimento, devido a toda a conjuntura económica.

4.6. Caracterização do mercado actual da empresa

O mercado do sector da restauração é constituído por todos os indivíduos que consomem uma ou mais refeições fora de casa.

O mercado total do restaurante *Az-Zait – Sumo de Azeitona* é composto por todas as pessoas residentes no concelho de Montemor-o-Novo, pelo número de visitantes e de turistas que entram nesta zona. Através de dados do INE, nomeadamente do Anuário Estatístico da Região do Alentejo de 2012, apurou-se que, a população residente neste concelho era de 15 501 habitantes, no final do ano de 2012. Por sua vez, a fração de turistas foi calculada com base no número de hóspedes registado nos estabelecimentos hoteleiros; no total de dormidas e na estadia média de cada hóspede durante o período de 2012, no Alentejo Central. Segundo o INE, a estadia média de cada hóspede, nos estabelecimentos hoteleiros desta região, durante o período mencionado, é de 1,5 noites. Para se saber qual o número diário de turistas, em média, dividem-se os 365 dias do ano pela estadia média de cada hóspede [1,5 noites], e posteriormente, divide-se o número de hóspedes [252 851], por este valor. Alcança-se então um total de 1040 indivíduos. Logo, o mercado total é formado por 16 541 indivíduos.

O mercado potencial será composto por indivíduos que tenham rendimento para aceder ao produto. Relativamente à classe social, em Portugal, como já foi referido anteriormente, sabe-se que 24,9% pertence à classe média; 11,9% à classe média-alta e 5,5% à classe alta; sumando-se as duas classes, o valor total é 17,4%. Através do estudo da Classe Social Alta e Média Alta em Portugal em 2002, efetuado pelo Grupo Markest, apenas se dispõe da informação de, em Montemor-o-Novo, cerca de 12,5% [média de 10% a 15%] da população residente, pertence a estas duas classes em conjunto. Utilizada a proporção que se verifica em Portugal, certificamo-nos que 8,54% da população residente são da classe média alta e 3,96% pertence à classe alta. Em relação à classe média, esta manifesta-se em 27,5% [média de 25 a 30%]. Conclui-se então que 36,04% da população residente no concelho de Montemor-o-Novo são da classe média

e média-alta, ou seja, 5 587 habitantes. A este número acrescenta-se o número total de turistas, o que perfaz um total de 6627 indivíduos para o mercado potencial.

O mercado disponível e o mercado disponível qualificado é igual ao mercado potencial, pois considera-se que não existem restrições relativamente à acessibilidade do estabelecimento nem restrições legais que impeçam o usufruto do mesmo.

O mercado servido consiste na parte do mercado disponível qualificado em que a empresa decide apostar. O *target* do *Az-Zait – Sumo de Azeitona* serão indivíduos com idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos. Segundo a concorrência, esta é a média de idades dos clientes que frequentam este tipo de restauração. Deste modo, o mercado será restringido para 53% do mercado potencial, visto que, é esta a percentagem correspondente ao intervalo de idades do *Az-Zait – Sumo de Azeitona*. Daqui resulta um total de 4002 indivíduos.

O mercado penetrado é constituído pelos consumidores que já adquiriram o produto. Segundo o inquérito realizado a 100 pessoas, detalhado no anexo I, 84,21% já experimentaram cozinha alentejana. Teríamos assim um total de 13930 indivíduos.

4.7. Análise concorrencial

Ao analisar a concorrência, com o objetivo de separá-la por níveis, foram tidas em conta duas variáveis: qualidade gastronómica de origem alentejana e/ou mediterrânica e animação e/ou serviços adicionais.

A cozinha tradicional irá recair sob os restaurantes concorrentes que confeccionam pratos típicos regionais alentejanos e/ou mediterrânicos de qualidade gastronómica. Quanto à animação e serviços adicionais, considerar-se-ão todos os restaurantes que ofereçam atividades lúdicas e temáticas associadas à tradição alentejana, bem como todos aqueles que ofereçam outro tipo de serviço além da restauração.

Assim, os estabelecimentos que possuem as duas variáveis mais significativas são considerados a concorrência de 1º nível. Os concorrentes de 2º nível são todos aqueles que oferecem refeições regionais de qualidade mas que não possuam uma animação condizente com a referida anteriormente. Quanto aos concorrentes de 3º nível, são todos os restaurantes que confeccionam pratos tradicionais alentejanos, mas que não se destacam pela qualidade gastronómica e não oferecem um serviço adicional. Todos aqueles que não possuem nenhuma das características referidas são estimados concorrentes de 4º nível.

No anexo II é realizada uma análise mais detalhada sobre os concorrentes de 1º nível.

4.8. Análise Competitiva - SWOT

A análise SWOT consiste numa ferramenta utilizada para fazer uma análise à envolvente interna e externa da empresa. Através deste instrumento pretendem-se averiguar as vantagens e desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes, juntamente com aspetos positivos e negativos dessa envolvente, com potencial para crescer ou comprometer, respetivamente, a vantagem competitiva da empresa. A análise competitiva é apresentada na tabela seguinte.

Tabela XIII – Análise SWOT

ANÁLISE SWOT	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceito inovador em Portugal ▪ Localização ▪ Aposta num serviço de qualidade ▪ Excelência no atendimento ▪ Proposta diversificada ▪ Infra-estruturas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de notoriedade da empresa ▪ Reduzida experiência no sector ▪ Elevado investimento inicial ▪ Decréscimo populacional da Região ▪ Sazonalidade
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmento do mercado temático em crescimento ▪ Tendência da cozinha gourmet ▪ Número de turistas com tendência de crescimento ▪ Apetência do Mercado ao surgimento de ideias inovadoras ▪ Olivoturismo ▪ Turismo Rural 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjuntura actual de crise-económica e de contestação social ▪ Aumento do IVA do sector ▪ Concorrente no sector em número crescente ▪ Possibilidade de replicação da ideia ▪ Elevados requisitos de higiene e segurança

4.9. Plano de Marketing

4.8.1 Segmentação

A segmentação do mercado será dividida em segmentação geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental.

Depois de analisadas as variáveis desta região, achou-se Montemor-o-Novo uma escolha prudente. Os motivos são os seguintes: A região, em geral, e o concelho de Montemor-o-Novo, em particular, dispõem de um conjunto de certificações dos produtos agroalimentares primários e transformados - nomeadamente o azeite - que constituem uma garantia de autenticidade, qualidade e aceitação nos mercados;

- Evolução positiva do conjunto de unidades hoteleiras de qualidade;
- Localização e acessibilidade [a 100km de Lisboa, a 30km de Évora e a 130km de Espanha, com ligações por autoestrada];
- Conjunto de equipamentos culturais, entre os quais, os 4 Conventos da Cidade;

- Conjunto de equipamentos desportivos e de lazer, entre os quais: o Parque Urbano, o Parque Desportivo e o Parque de Exposições Mercados e Feiras;
- Intenções de investimento em projetos turísticos de maior dimensão segundo o Plano Estratégico da Câmara Municipal de Montemor-o-Novo.

Em relação à segmentação demográfica, pretende-se chegar, especialmente, a pessoas de ambos os sexos compreendidas entre os 25 e os 64 anos, de classe média e média alta, com ou sem filhos. Um vez que, o espaço proporciona não só a descoberta de uma gastronomia típica, mas também concilia atividades lúdicas associadas à tradição alentejana, mais especificamente, à fabricação do azeite.

Quanto à segmentação psicográfica, o *Az-zait – Sumo de Azeitona* é especialmente destinado a pessoas que gostem particularmente de conviver e de experimentar e partilhar novas experiências, aromas e sabores.

Na segmentação comportamental, este restaurante destina-se a indivíduos que têm apetência para a experimentação. De acordo com o inquérito realizado, exposto no anexo I, verificamos que 57,29% das pessoas afirma que a cozinha alentejana é a mais apreciada. Com base nas respostas, as virtudes mais procuradas pelos clientes são a qualidade da comida e do atendimento.

4.8.2 Alvo

Os alvos serão indivíduos que procuram ofertas gastronómicas de qualidade, centrada na comida portuguesa, oriundos da região do alentejo, bem como a própria tradição desta região, a um preço considerado atractivo.

Após a identificação dos segmentos de mercado efetuada anteriormente, foram reconhecidos os seguintes tipos de clientes: Residentes na região de Montemor-o-Novo,

com idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos, pertencentes às classes C1 e B [média e média-alta], visitantes nacionais e estrangeiros.

4.8.3 Posicionamento

O *Az-zait – Sumo de Azeitona* posiciona-se como um Restaurante/*Lounge* Bar e espaço de animação, especializado no azeite, pratos e petiscos típicos mediterrâneos e alentejanos. O promotor e os colaboradores serão elementos conhecedores dos produtos, podendo assim oferecer um aconselhamento especializado aos clientes, transmitindo e partilhando a sua paixão pelo património gastronómico alentejano. Pretende-se uma imagem jovem e inovadora, em que as tradições centenárias se cruzam com uma decoração moderna. Pretende-se que o cliente saia do estabelecimento enriquecido e crente de que conseguiu experienciar uma pequena parte do melhor que a região alentejana tem para oferecer, num único local.

4.8.4 Vantagens competitivas

As vantagens competitivas deste estabelecimento são, maioritariamente, o seu conceito; a qualidade e diversidade dos produtos/serviços; a inovação gastronómica; a enorme preocupação com o consumidor, através da excelência no atendimento e na satisfação das suas necessidades; e o cuidado com as instalações, com a particularidade de se tratar de um antigo lagar de azeite. Deste modo, a estratégia passa por consentir ao cliente a descoberta de novas sensações e a vivência de experiências únicas.

4.8.5 Marketing Mix

4.8.5.1. O Produto/Serviço

O conceito do *Az-zait – Sumo de Azeitona* é o de um local onde a tradição se alia à modernidade. Onde se pode, num mesmo espaço, provar o azeite português, degustar petiscos e pratos completos de origem mediterrânica e alentejana. Além do espaço de

restauração e de um jardim com esplanada, o *Az-zait – Sumo de Azeitona* dispõe do Espaço H2O [*Lounge Bar*]. O *Az-zait* oferece também uma zona de animação, constituída pelo espaço para diversos *ateliers*, pela sala de exposições/atividades e pelo espaço multiusos.

O serviço nuclear do *Az-zait – Sumo e Azeitona* concentra-se na zona da restauração. Este caracteriza-se por oferecer refeições [almoços e jantares] de origem mediterrânica/alentejana associadas ao azeite, num ambiente calmo e agradável.

- inovação gastronómica + sabores e texturas + qualidade nutricional → dieta mediterrânica e alentejana

No período entre o almoço e o jantar teremos a componente *Lounge Bar*, direcionada para o consumo de bebidas alcoólicas e não alcoólicas.

Ao longo do horário de funcionamento será possível ao cliente aceder ao *atelier* de exposições e conhecer os instrumentos típicos utilizados na fabricação do azeite.

- Películas [cinematográficas], representação, música + *atelier* [temática do azeite] + exposições + jogos → serviços culturais, lúdicos, pedagógicos

Sazonalmente, serão criados, no espaço multiusos, eventos gastronómicos com oferta de petiscos tradicionais de origem mediterrânica/alentejana. Este espaço poderá ainda ser reservado e aproveitado para a realização de eventos privados. Nele serão projetadas imagens e sons típicos da região, com o intuito de evidenciar a cultura alentejana.

O horário de funcionamento será entre as 11:00h e as 00:00h, encerrando à Segunda-feira, e será composto por dois turnos.

4.8.5.2. Comunicação

A política de comunicação assume especial importância nos dias de hoje. Esta é também válida para o *Az-Zait – Sumo de Azeitona*. São, vulgarmente, consideradas boas

estratégias de comunicação: a divulgação não-excessiva; ter especial atenção para a informação não ser repetida e/ou redundante; a sua continuidade/duração; a coerência global e a obrigação de verdade. A estratégia de comunicação adotada terá como objetivo divulgar o restaurante, divulgar uma imagem de qualidade, atrair novos clientes, tornar a marca mais conhecida e fidelizar clientes. Seguindo estes princípios, o *Az-Zait – Sumo de Azeitona* pretende utilizar os seguintes meios:

Tabela XIV - Comunicação

COMUNICAÇÃO		
ATENDIMENTO	INTERNET	TECNOLOGIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interação com o cliente ▪ Colaboradores com conhecimentos profundos dos produtos vendidos ▪ Ir ao encontro com os gostos do cliente e a sua vontade de experimentar e conhecer novas propostas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Website próprio associado ao sistema de facturação com divulgação de eventos gastronómicos e possibilidade de reserva online ▪ Página na rede social <i>facebook</i> ▪ Parcerias com sites turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Software</i> de facturação com capacidade de trabalhar em conjugação com o <i>website</i>, relativamente à actualização simultânea de mesas disponíveis para reserva e na função de segmentação de clientes inserida no sistema de CRM
PROMOÇÕES	MARKETING DIRECTO	PUBLICIDADE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcerias com empresas promocionais (ex: Groupon) ▪ Criação de um cartão-cliente em parceria com a LYONESS (oferece descontos a nível Internacional e está associado a outras empresas aderentes) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CRM (permite recolher dados sobre os seus clientes através de uma infra-estrutura integrada de tecnologias de informação) ▪ <i>Direct mail</i> (comunicação de eventos gastronómicos realizados pela Az-Zait) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Panfletos ▪ Realização de eventos na temática do azeite e da gastronomia mediterrânica e alentejana

Como se observa, o investimento incidirá, principalmente, na publicidade nos *media*, no *marketing* relacional e na promoção orientada para o consumidor. A publicidade nos *media* é adequada pois dirige-se a um público-alvo de acordo com o *target* do *Az-Zait – Sumo de Azeitona* e persegue objetivos de notoriedade, imagem e mudança de atitude em relação a um produto. Para obter comportamentos imediatos e para trabalhar com alvos específicos e diferenciados será utilizado o *marketing* relacional. Na tentativa de

facilitar a experimentação e/ou compra de um novo produto, utilizar-se-á a promoção dirigida ao consumidor.

4.8.5.3. Preço

O preço tem como objetivo refletir fielmente os serviços prestados, transmitindo uma imagem de excelência aos olhos do consumidor. Ou seja, deve repercutir o enquadramento do sabor da cozinha do *Az-Zait – Sumo e Azeitona*, associado aos *ateliers* de exposições e jogos lúdicos relacionados com a temática do azeite, bem como todo o conjunto restante de serviços, para que o preço cobrado seja percecionado pelo cliente como um valor apropriado e representativo do serviço de que usufruiu.

No entanto, o *Az-zait – Sumo e Azeitona* não pretende competir pelo preço, mas sim através do seu conceito. O principal constrangimento na política *non-price competition* é o de depender-se da perceção dos consumidores em relação ao produto/serviço. Esta perceção depende de vários fatores, entre eles estão: as características do mercado alvo, o preço praticado pelos concorrentes, a situação de compra e o tipo de produto. Contudo, é importante referir ainda que o preço está ligado à imagem do produto e uma decisão errada pode diminuir as vendas e afetar o posicionamento do negócio.

O preço será estabelecido com base nos preços praticados pela concorrência, e, será fixado, pela taxa média desses valores. A utilização desta técnica baseia-se no facto de o *Az-Zait – Sumo de Azeitona* se inserir num mercado competitivo e de produtos homogêneos. Por esta razão, não fará sentido verificar-se um afastamento do atual preço médio do setor.

Deste modo, para estabelecer o preço, examinou-se o preço médio das refeições dos concorrentes de 1º nível. O resultado obteve-se através da média dos preços médios por refeição destes, com a exceção do *L'and Vineyards* cujo preço elevado se justifica em

grande parte pela obtenção de uma estrela *Michelin*. Esta média foi realizada no sentido de destacar os concorrentes com preços médios homogéneos. Assim, o valor médio praticado pelo restaurante *Az-Zait – Sumo de Azeitona* será 20,00€. Sendo que este valor vai de encontro as expetativas do promotor.

O preço médio do espaço *Lounge Bar* é de 5€, de acordo com a concorrência.

Relativamente ao valor da renda do *atelier* de exposições, teve-se em conta o valor das rendas de lojas, na zona de Montemor-o-Novo, de acordo com a área do espaço. Assim, de acordo com informações obtidas junto da empresa *REMAX*, aferiu-se o valor de 3€/m², perfazendo um total de 170€ mensais (a área do atelier é de 57,25 m²). Obtou-se por adotar uma posição cautelosa e aferir o valor mínimo praticado no mercado.

Quanto ao espaço multiusos, pretende-se efetuar um evento gastronómico mensal com capacidade limitada a 130 pessoas. O preço médio estabelecido é de 40€ por pessoa, resultado da proporcionalidade direta com o preço estabelecido pelos eventos gastronómicos do *L'And Vyneiards*, estabelecimento que apresenta preços mais elevados [60€ - preço médio de refeição; 120€/pessoa em eventos gastronómicos].

Considerou-se que a evolução do preço apenas sofrerá o efeito da inflação, que segundo dados do Banco de Portugal, está situada nos 1%.

4.8.5.4. Distribuição

Existe uma enorme preocupação por parte do *Az-Zait – Sumo de Azeitona* em satisfazer o cliente. Para isso, cria as melhores condições, tanto a nível do produto como ao nível do serviço prestado.

A estratégia de distribuição principal é direta: o *Az-zait – Sumo de Azeitoma* vende, sem intermediários, ao consumidor final e no próprio estabelecimento, estando assim num comércio de empresa para consumidor [B2C – *Business to Consumer*].

Simultaneamente, o *Az-Zait – Sumo e Azeitona* também é uma empresa de distribuição B2B – *Business to Business*, pois pretende dedicar-se a eventos para empresas e trabalhar em conjunto com hotéis da região.

4.8.5.5. Espaço físico

O espaço físico do *Az-Zait – Sumo de Azeitona* corresponde a um antigo lagar de azeite e é dividido por áreas diferentes: o espaço *H20*; o restaurante; e a zona de animação, constituída pelo espaço para diversos *ateliers*, pela sala de exposições/atividades e pelo espaço multiusos. Para a realização deste projeto são necessários diversos tipos de equipamentos. Assim o *Az-Zait – Sumo de Azeitona* será dotado por: equipamentos de produção [equipamento de cozinha e de sala de refeições]; equipamentos auxiliares [por exemplo máquinas, aparelhos e utensílios de uso específico, loiças, equipamento de transportes]; e equipamentos de outras áreas funcionais, de uso geral e social [tais como o mobiliário e decoração, equipamento informático e telefónico, sistema de som, sistema de alarme, higiene e limpeza, entre outros].

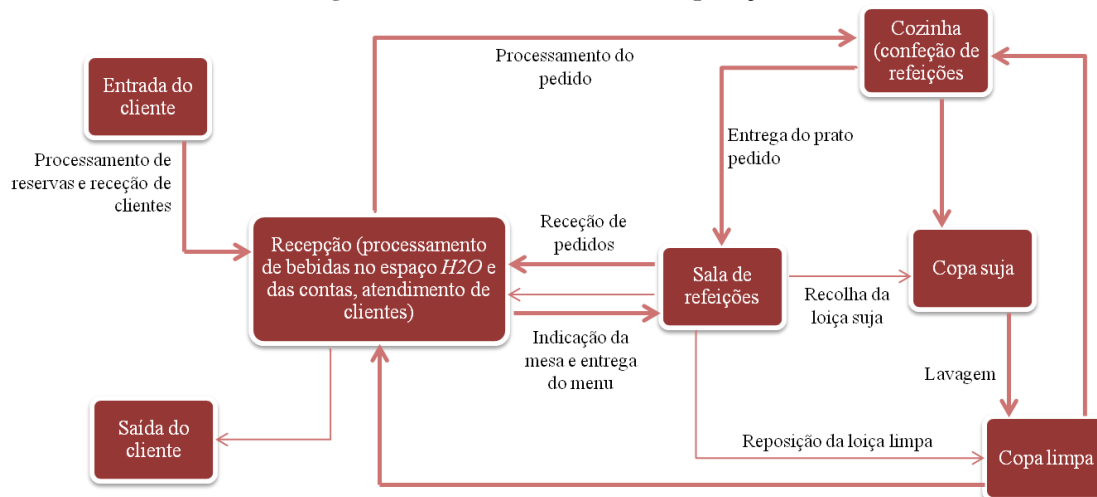
4.8.5.6. Processo

O processo produtivo do *Az-Zait – Sumo de Azeitona* caracteriza-se por estar dividido em duas partes: o processo que decorre no *Front Office* e o processo *Back Office*.

Os processos considerados *Front Office* são aqueles que estão diariamente em contacto direto com os clientes, como por exemplo o atendimento direto do cliente dentro do restaurante ou através do telefone quando são recebidas reservas. Os processos *Back Office* são aqueles que não são visualizados, nem avaliados diretamente pelos clientes, como por exemplo o processamento de refeições no espaço da cozinha, a receção dos materiais fornecidos e as limpezas gerais executadas diariamente. O processo do fluxo

de operações da atividade principal [restaurante] encontra-se esquematizado na figura seguinte.

Figura III - Processo de fluxo de operações



4.8.5.7. *Pessoas*

O Az-Zait – *Sumo de Azeitona* pretende uma cultura de empresa forte e coesa, devendo existir uma forte transmissão dos valores e objetivos da empresa aos colaboradores. As pessoas constituem uma parte essencial para este tipo de serviço pois estas têm contato direto com os clientes. Assim sendo os colaboradores deverão estar em formação constante e ter uma preocupação contínua na fidelização dos cliente, na obtenção de informações acerca das suas necessidades e na sua satisfação.

4.10. *Capacidade*

Analisando os dados do Barómetro da AHRESP, em setembro de 2011, a taxa média de clientes por estabelecimento ronda os 41,3 % ao almoço e 36% ao jantar, perfazendo uma média de 77,3% diariamente.

De acordo com o plano arquitetónico e, estando fixado pela portaria nº 215/2011, de 31 de maio, que o número máximo de lugares dos estabelecimentos de restauração se calcula em função da área destinada ao serviço dos utentes [0,75m²], a capacidade do restaurante será de 68 lugares. Destes lugares, 16 destinam-se ao espaço de esplanada.

Por sua vez, a capacidade no espaço multiusos é de 130 pessoas e a capacidade do *Lounge Bar* é de 30 pessoas.

4.11. Sazonalidade

Após a análise inicial sob os Barómetros da AHRESP, de 2011, apurou-se que nos meses de Verão, existe sazonalidade - fruto do turismo em Portugal. O mesmo facto foi corroborado, positivamente, junto de várias empresas na área da restauração e na zona de Montemor-o-Novo. Consequentemente, o número de eventos gastronómicos varia ao longo do ano. Nos meses de época baixa pretende-se criar 1 evento mensal enquanto que nos meses de época alta serão efetuados 2 eventos mensais, perfazendo um total de 18 eventos gastronómicos anuais.

4.12. Pressupostos para a previsão de vendas

Com base no estudo da empresa espanhola DBK, o setor da restauração regista crescimento na ordem dos 1,1% em 2014, relativamente a 2013, interrompendo-se assim, um ciclo de perdas que se estendeu entre 2008 a 2013. Segundo a DBK, as previsões apontam para que, a curto prazo, o valor do mercado da restauração continue a aumentar, estimando-se que, no final de 2015, se verifique um aumento na ordem dos 2,8%, valor acima do apurado em 2014. A falta de dados históricos fiáveis sobre o mercado da restauração, num período de instabilidade económica, não permite efetuar uma previsão de vendas fiável recorrendo aos métodos estatísticos. Assim-se que o estabelecimento irá acompanhar o crescimento previsto no sector. No entanto, adoptando uma posição conservadora manter-se-á o crescimento na ordem dos 2,8%, apesar de existir a possibilidade de se registarem valores superiores face ao período de recuperação em que o setor se encontra. Assim, a partir de 2016, o *Az-Zait – Sumo de Azeitona* deverá conseguir crescer à mesma escala que o mercado, ou seja, a 2,8%

durante os 7 anos seguintes. Além disso, prevê-se que o *Az-Zait – Sumo de Azeitona* tenha uma taxa de ocupação igual à média do setor da restauração. Os pressupostos de vendas encontram-se descritos no anexo IX.

4.13. Planeamento e implementação

O planeamento tem como objetivo a organização e coordenação de todas as atividades necessárias antes do início do projeto. Para a determinação do tempo necessário para a realização de todas as atividades, antes da sua explicação, foram definidos tempos otimistas, pessimistas e mais prováveis, como se pode observar na tabela seguinte:

Tabela XV - Atividades que precedem a Exploração

ATIVIDADES	Precedências	Duração estimada (semanas)			Duração média (semanas)
		Pessimista	Provável	Optimista	
A Estudo de viabilidade e tomada decisão		15	14	13	14
B Seleção dos equipamentos	A	8	7	6	7
C Constituição da Sociedade e registo da marca	A	2,5	2	1,5	2
D Obtenção do financiamento	C	6	5	4	5
E Obras	D	22	24	26	24
F Contratos com os fornecedores de imobilizado e de prestação de serviços	B	8	7	6	7
G Recepção e instalação do imobilizado e decoração do espaço	E, F	4	3	2	3
H Seleção e recrutamento do pessoal	D	6,5	5	3,5	5
I Pedido de autorização de utilização	G	4	3,5	3	3,5
J Preparação da publicidade e pré-campanha de marketing	G	4	3,5	3	3,5
K Recepção/aquisição de matérias-primas e subsidiárias e verificações finais	H, I	2	1,5	1	1,5
L Entrada em funcionamento	J, K	1,5	1	0,5	1

Através do *Critical Path Method* foi determinada a duração mínima do projeto, com base no tempo médio, sendo 54 semanas, o número necessário para todas as atividades serem realizadas. As atividades críticas são: A, C, D, E, G, I, K e L. Caso estas atividades não sejam cumpridas nos prazos estabelecidos, comprometerão a data final do projeto.

4.14. Operações

4.13.1 Layout

O estabelecimento será dividido em diferentes espaços de acordo com a ideia de negócio. Para uma melhor análise da estrutura do estabelecimento *Az-zait – Sumo de Azeitona* é possível consultar as plantas do espaço, no anexo III.

4.13.2 Estrutura Organizacional

O modelo organizacional será a estrutura funcional. Esta caracteriza-se por repartir de forma horizontal os departamentos, aos quais se atribuem competências específicas com o intuito de serem atingidos os objetivos determinados.

A estrutura selecionada visa descentralizar o poder e, desse modo, desde a administração até aos chefes de sala e de cozinha, todos têm as suas próprias responsabilidades e autonomia suficiente para planear as suas ações, ainda que trabalhem com um único objetivo: o sucesso do estabelecimento. A estrutura dos funcionários apresenta-se no organigrama seguinte.

Figura IV - Estrutura dos Funcionários



Definido o modelo organizacional da nossa empresa, podemos delinear a organização funcional e dos colaboradores da empresa da seguinte forma:

Tabela XVI - Organização Funcional dos Colaboradores

COLABORADORES	FUNÇÃO
Administração	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define a estratégia e os objetivos da empresa ▪ Função financeira, de marketing e de planeamento e controlo
Gerente/Chefe de Sala	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordenação e supervisão dos empregados ▪ Organização e controlo das operações gerais do estabelecimento ▪ Recepção e acompanhamento dos cliente ▪ Ponto de ligação entre a administração e os funcionários ▪ Transmissão do conceito da empresa ▪ Responsável pelo processamento dos pagamentos
Chefe de cozinha	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confeção da comida, procura dos melhores alimentos, preservação da qualidade das refeições ▪ Supervisão do desempenho da ajudante de cozinha
Ajudante de cozinha	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliar o chefe de cozinha ▪ Preparar os alimentos para estes serem confeccionados ▪ Tratamento de loiça
Empregados de mesa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendimento direto ao cliente ▪ Transmissão do conceito do Restaurante

No geral, todos os funcionários têm a responsabilidade de manter o estabelecimento limpo. A limpeza da cozinha está, em particular, a cargo do ajudante de cozinha, enquanto a restante área está a cargo dos funcionários da sala, nomeadamente, dos empregados de mesa.

4.13.3 *Pessoal*

O recrutamento e a selecção dos funcionários serão efetuados pelo promotor. O recrutamento realizar-se-á através da colocação de um anúncio no *site* Net-Empregos, para todos os funcionários, à exceção do chefe de cozinha, pois este será recrutado através da Bolsa de Emprego.

De acordo com a Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro, do Código de Trabalho os funcionários têm direito a um dia de folga, tendo em consideração que o espaço *Az-Zait – Sumo de Azeitona* encerra à segunda-feira, será este o dia de folga dos funcionários. Além disso, os funcionários têm direito no mínimo a 22 dias úteis e no máximo de 25 dias úteis de férias. A política de remuneração dos recursos humanos varia consoante as competências e as exigências da função. Os custos com o pessoal englobam os

vencimentos, com base na tabela de remunerações de 2015 (Instituto do Trabalho e Segurança Social) e Revisão do Código do Contrato e Trabalho. As remunerações encontram descritas na tabela XVI.

Tabela XVII - Remuneração Base dos Colaboradores

COLABORADORES	Remuneração bruta (mensal)	Nº
Administração	0	1
Gerente/Chefe de Sala	1300 €	1
Chefe de cozinha	1100 €	1
Ajudante de cozinha	705 €	1
Empregados de mesa	705 €	3

A remuneração do chefe de cozinha é superior, pois considera-se a função fulcral para o funcionamento do espaço, assim como o chefe de sala que acumula a função de gerente. Não será atribuído subsídio de alimentação, pois este será fornecido em espécie. Tomou-se como pressuposto que os custos com o pessoal aumentam a 1% de acordo com a inflação.

4.15. Gestão da empresa e controlo

O *Az-Zait – Sumo de Azeitona* pretende criar e desenvolver estratégias que visem a qualidade do serviço e a valorização do produto. O objetivo será a manutenção de baixos custos da matéria-prima e da mão-de-obra e o elevado grau de satisfação dos clientes.

Quanto à gestão qualitativa e à sua melhoria, esta será garantida através do controlo: da distribuição de vendas do restaurante [o que permitirá definir estratégias de atuação]; dos consumos e das compras efetuadas; dos custos com o pessoal; da gestão de rentabilidade e das ações de *marketing* operacional.

O *Az-Zait – Sumo de Azeitona* pretende focar-se na proposta de valor e satisfação do cliente relativamente à concorrência, com o intuito de conservar clientes ativos.

Assim, a dinâmica comercial deve ser proativa de forma a comunicar e atrair o consumidor numa primeira fase, e a captar e fidelizá-lo, numa segunda fase. Além disso, perpetuar-se-á uma forte preocupação com a criatividade da oferta da empresa, para que esta se distinga da concorrência.

Perante o estado de crise nacional em que Portugal se encontra, o *Az-Zait – Sumo de Azeitona* pretende dar especial atenção ao controlo de custos. Neste sentido, deve proceder-se ao planeamento da produtividade, à análise e avaliação dos desvios de atividade e à análise financeira, por meio de relatórios elaborados periodicamente.

Para melhorar a eficiência operacional e o controlo de custos propõem-se algumas medidas: o ajustamento periódico dos horários e respetivo pessoal de acordo com a procura; converter o máximo de custos fixos em custos variáveis; renegociações com os fornecedores, dos custos dos produtos e dos seus custos logísticos; e, substituir o custo de pessoal por investimento em tecnologia.

4.16. *Análise Financeira*

4.15.1 *Pressupostos*

Para a avaliação financeira do projeto foram considerados diversos pressupostos dos quais, pela sua importância, enunciam-se os seguintes:

- O *Az-Zait – Sumo de Azeitona* será constituído em 2015 para iniciar atividade em 2016;
- A taxa de IVA das vendas é de 23% e a taxa de IVA para as CMVC's foi de 18%. Isto porque, ainda que hajam ainda algumas matérias-primas taxadas a 6%, e o vinho se mantenha nos 13%, existe uma grande quantidade de produtos taxados a 23% e a tendência generalizada é de aumento parcial desses mesmos produtos face aos restantes;

- Considerou-se uma taxa média de IRC de 21% e uma taxa média de IRS de 10%;
- A taxa de juro de ativos sem risco é de 3,8% e corresponde a uma obrigação do tesouro com uma duração de 10 anos no final do ano de 2014;
- A taxa de juro do empréstimo é de 1,5%, visto beneficiar de um programa de apoio ao empreendedorismo.
- O prémio de risco é de 5,1%, de acordo com os cálculos do *Banco Invest*;
- A taxa de atualização utilizada para o cálculo do VAL corresponde à WACC [3,016%].

4.15.2 Investimento inicial

Antes do início da atividade, é necessário fazer um investimento inicial de 667.000 €, obtido através de capital próprio e empréstimo bancário. Este investimento inclui as seguintes componentes:

Figura V – Investimento Inicial

INVESTIMENTO INICIAL	
Equipamentos	50.000,00 €
Obras de remodelação do espaço	550.000,00 €
Projectos	50.000,00 €
Licenças	3.000,00 €
Equipamento informático	2.000,00 €
Encargos com a constituição da empresa	500,00 €
Software	1.500,00 €
Outros custos	10.000,00 €
Total	667.000,00 €

Em obras e remodelação do espaço é onde a maior parte do investimento é alocado, sendo que os valores para projetos e equipamentos são também eles consideráveis. Os restantes valores são residuais, comparados com o valor total do investimento inicial, mas dizem respeito a aspetos obrigatórios para o início da atividade.

4.15.3 Financiamento

O financiamento será obtido através do capital social inicial e o financiamento bancário. A entrada de capital próprio será de 447 000 €. Os capitais alheios que constituem o passivo no primeiro ano provêm do empréstimo da Linha de Crédito PME Invest II + restauração no valor de 200 000€. Além do reembolso do empréstimo serão cobrados juros, tendo em conta uma taxa de juro de 1,5% (sem *spread* nem comissões) e imposto de selo de 4%. Nos 18 meses iniciais, após a entrada em funcionamento, o *Az-Zait – Sumo de Azeitona* terá direito a um período de carência de 18 meses, no que toca ao reembolso do capital. O anexo V descreve o financiamento bancário.

4.15.4 Volume de negócios

O volume de vendas é crescente ao longo dos 7 anos da avaliação financeira, não se prevendo grandes quebras ao longo deste período. Os pressupostos de venda correspondem aos enunciados anteriormente. As projecções para o volume de negócios são apresentadas na tabela seguinte.

Tabela XVIII - Volume de Negócios

VOLUME DE NEGÓCIOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
RESTAURANTE							
Quantidade de Serviços Prestados							
Almoços	7880	8079	8305	8537	8800	9022	9275
Jantares	6869	7042	7239	7442	7671	7864	8085
Bar (almoço)	3940	4038	4151	4267	4400	4509	4635
Bar (jantar)	3434	3519	3618	3719	3836	3931	4041
Volume de Vendas de Serviços s/IVA							
Almoços	128.131,00€	132.673,00€	137.752,00€	143.025,00€	148.906,00€	154.184,00€	160.082,00€
Jantares	111.688,00€	115.647,00€	120.074,00€	124.671,00€	129.797,00€	134.398,00€	139.543,00€
Bar (almoço)	16.016,00€	16.577,00€	17.212,00€	17.871,00€	18.613,00€	19.265,00€	20.002,00€
Bar (jantar)	13.961,00€	14.450,00€	15.005,00€	15.577,00€	16.225,00€	16.793,00€	17.436,00€
TOTAL s/IVA	269.796,00€	279.347,00€	290.043,00€	301.144,00€	313.541,00€	324.640,00€	337.063,00€
TOTAL c/ IVA [23%]	331.849,08€	343.596,81€	356.752,89€	370.407,12€	385.655,43€	399.307,20€	414.587,49€
ATELIER DE EXPOSIÇÕES	1.680,00€	1.696,80€	1.713,77€	1.730,91€	1.748,21€	1.765,70€	1.783,35€
Faturação c/ IVA [21%]	2.032,80€	2.053,13€	2.073,66€	2.094,40€	2.115,34€	2.136,49€	2.157,86€
SALA MULTIUSOS	58.823,41€	100.784,12€	103.606,07€	106.507,04€	109.489,24€	112.554,94€	115.706,48€
Faturação c/ IVA [23%]	72.352,80€	123.964,46€	127.435,47€	131.003,66€	134.671,76€	138.442,57€	142.318,97€
TOTAL	330.299,41€	381.827,92€	395.362,84€	409.381,95€	424.778,45€	438.960,64€	454.552,83€
TOTAL C/ IVA	406.234,68€	469.614,40€	486.262,02€	503.505,18€	522.442,53€	539.886,27€	559.064,31€

4.15.5 CMVMC

Para o custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas, foram consideradas margens brutas de 30%. O mapa de CMVMC encontra-se detalhado no anexo VI.

4.15.6 FSE

Foi contemplado um custo total de 21 300 € em fornecimentos e serviços externos no primeiro ano de atividade. Este valor foi atualizado de acordo com a taxa de inflação [1%], a mesma taxa que a prevista para a atualização dos preços de venda. O quadro completo de FSE é apresentado no anexo VII.

4.15.7 Custos com o Pessoal

No total de custos com o pessoal é refletida uma atualização salarial média de 1%, equivalente à taxa de inflação. Os custos com o pessoal encontram-se detalhados no anexo VIII.

4.15.8 Demonstração de Resultados

Tabela XIX - Demonstração de Resultados

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Volume de Negócios	330.299€	381.828€	395.363€	409.382€	424.778€	438.961€	454.553€
Vendas	269.796€	279.347€	290.043€	301.144€	313.541€	324.640€	337.063€
Prestações de Serviços s/iva	60.503€	102.481€	105.320€	108.238€	111.237€	114.321€	117.490€
Custos Operacionais	119.886€	135.552€	139.823€	144.241€	149.074€	153.545€	158.441€
CMVMC	98.586€	114.039€	118.095€	122.295€	126.909€	131.158€	135.831€
Renda	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€
FSE's	21.300€	21.513€	21.728€	21.945€	22.165€	22.387€	22.610€
Resultado Económico	210.414€	246.276€	255.540€	265.141€	275.705€	285.416€	296.112€
Custos com o Pessoal	91.167€	92.079€	93.000€	93.930€	94.869€	96.776€	98.699€
Custos Pessoal de Estrutura	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€
Administração	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€
EBITDA - Resultados antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos	119.246€	154.197€	162.540€	171.211€	180.835€	188.640€	201.243€
	36,1%	40,4%	41,1%	41,8%	42,6%	43,0%	44,3%
Amortizações	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€
EBIT	119.246€	154.197€	162.540€	171.211€	180.835€	188.640€	201.243€
Custos Financeiros (Juros + Imposto de Selo 4%)	2.771€	2.004€	1.224€	433€	0€	0€	0€
RAI - Resultado Antes de Imposto	116.475€	152.193€	161.316€	170.778€	180.835€	188.640€	201.243€
IRP - [IRC (21%) + Derrama (1,5%)]	26.207€	34.243€	36.296€	38.425€	40.688€	42.444€	45.280€
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	90.268€	117.950€	125.020€	132.353€	140.147€	146.196€	155.963€

4.15.9 Mapa de Cash Flow

De modo a calcular o VAL [Valo Actualizado Líquido], é necessário aferir os *cash flows* originados pela atividade da empresa. A tabela seguinte indica-os no periodo considerado.

Tabela XX - Mapa de Cash flows

Cash Flow's Operacionais	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Resultados Operacionais - EBIT x (1-IRC)	0€	94.205€	121.815€	128.407€	135.257€	142.860€	149.025€	158.982€
Amortizações do exercício	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€
Provisões do exercício	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€
Cash Flow de Exploração	0€	94.205€	121.815€	128.407€	135.257€	142.860€	149.025€	158.982€
Investimento	-667.000€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€
Juros	0€	-2.771€	-2.004€	-1.224€	-433€	0€	0€	0€
Cash Flow de Investimento	-667.000€	-2.771€	-2.004€	-1.224€	-433€	0€	0€	0€
Free Cash Flow do Projeto	-667.000€	91.433€	119.812€	127.183€	134.824€	142.860€	149.025€	158.982€
CASH FLOW ACUMULADO	-667.000€	-575.567€	-455.755€	-328.573€	-193.749€	-50.889€	98.137€	257.118€

4.15.10 Avaliação

Para alcançar uma conclusão sobre a viabilidade económica do projeto teve que se determinar os principais indicadores, entre eles o VAL [Valor Atual Líquido] e a TIR [Taxa Interna de Rentabilidade]. Os resultados obtidos dos indicadores foram os seguintes.

- VAL de 147 662 €
- TIR de 8%
- Payback de 5 < 7

Ao analisar os resultados, depreende-se que o projeto é economicamente viável, pois o VAL é superior a zero. O Valor Atual Líquido, foi calculado através da atualização dos *cash flows* de cada um dos anos da atividade. Esta atualização dos cash-flows foi feita utilizando uma taxa de custo médio ponderado do capital, a WACC. Esta taxa é calculada através da ponderação de diferentes variáveis, como os valores de dívida (D) e de capital próprio (E) e as respetivas taxas, a taxa do empréstimo bancário (Rd) e a taxa

que o investidor aceita como adequada para o seu investimento (R_e). Para além destes fatores é ainda importante considerar o valor de impostos que a empresa paga sobre o lucro (T). A fórmula matemática é a seguinte: $Rwacc = \frac{Rd * D (1 - T) + Re * E}{D + E}$.

Relativamente à TIR, esta é superior à WACC [3,016%], o que vem reforçar a ideia de que este projeto é viável.

O *Payback* corrobora esta conclusão uma vez que é de 5 anos, o que significa que, no decorrer do quinto ano de atividade, a empresa terá gerado resultados líquidos acumulados que permitem igualar o valor do investimento inicial do projeto.

4.15.11 *Análise de Sensibilidade*

As variáveis selecionadas para realizar a análise de sensibilidade foram aquelas que, à partida, poderiam provocar um maior impacto na viabilidade do projeto, ou seja, o preço e a taxa de ocupação. Os vários cenários encontram-se no anexo IX. Após análise dos resultados conclui-se que a variável taxa de ocupação tem maior impacto na viabilidade do projeto relativamente à variável preço.

5. Conclusão

Este projeto de investimento permitiu obter conhecimentos do negócio, consolidando e aplicando todos os conhecimentos teóricos.

O mercado desta indústria caracteriza-se por um conjunto variado de oferta, desde o tipo de refeição confeccionadas, serviços associados, celeridade do serviço, entre outros, encontrando-se numa fase de crescimento.

Após análise exaustiva da concorrência, verifica-se que o *Az-Zait - Sumo de Azeitona* deverá concorrer com restaurantes com um certo nível de notoriedade, conhecimento do negócio e clientes fidelizados, através da qualidade das refeições proporcionadas.

Em relação aos recursos humanos, não são necessários pessoas com elevado grau de qualificação, à excepção do do chefe de cozinha e o gerente/chefe de sala, sendo fácil a contratação dos restantes. O chefe de cozinha torna-se então um elemento fundamental de todo o conceito do negócio, devendo ter-se especial atenção na sua escolha.

Além disso, é fundamental possuir-se um elevado conhecimento da concorrência e do negócio em si, assim como a identificação dos potenciais clientes, quais as razões e quais as variáveis que estes privilegiam.

De acordo com as análises anteriormente realizadas, em termos económico-financeiros e de sensibilidade, traçaram-se algumas conclusões face à viabilidade global do projeto.

Começando pela análise económico-financeira do projeto, os indicadores apontam para a viabilidade do mesmo. Este projeto implica um certo grau de risco, devido ao setor em que se insere, no entanto padece de uma grande vantagem competitiva, a diferenciação.

A análise de sensibilidade veio demonstrar o risco envolvido neste projeto, pois a verificarem-se os cenários mais pessimistas, os prejuízos seriam enormes. No entanto, o cenário esperado é promissor e os cenários otimistas e alguns pessimistas também seriam viáveis para investir.

Após um estudo exaustivo sobre o mercado e a possibilidade de sucesso do conceito de negócio chegou-se à decisão de implementação do projeto.

6. Bibliografia

- Aduaneira, A. T. (2015). Obtido em Abril de 2015, de Tabela de retenção na fonte 2015:
<https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAAahUKEwjRurjbosrIAhXLPxoKHYnCAFY&url=http%3A%2F%2Finfo.portaldasfinancas.gov.pt%2FNR%2Frdonlyres%2F7D8288FF-83D6-4F19-89FE-FBB3EBCFE24B%2F0%2FTRF2015.xls&usg=AFQjCNG>
- AHRESP. (2011). Obtido em Maio de 2015, de Barómetro n.24 dos Sectores da Hotelaria e Restauração e Bebidas:
https://www.google.pt/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.ahresp.com/files/articles/20110530_070047_barometro15.pdf&ved=0CB4QFjAAahUKEwi82aHElsrIAhVJiRoKHW4pBKA&usg=AFQjCNH2KuWX8wifWu_oWFv-W4TnCsVVAw&sig2=ZnkHlJFLlyi6fqC36HprQQ
- Bidhé, A. (March-April de 1994). How Entrepreneurs Craft Strategies That Work. *Harvard Business Review*, 72(2), pp. 150-161.
- Boyd, B. (1991). Strategic planning and financial performance: A meta-analytic review. *Journal of Management Studies*.
- Boyd, B. (1991). Strategic Planning and Financial Performance: A meta-analytic review. *Journal of Management Studies*, 28, pp. 363-374.
- Byers H., T., Dorf C., R., & Nelson J., A. (2011). *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Bygrave, W., & Zacharakis, A. (2010). *the Portable MBA in Entrepreneurship*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages. *Journal of Management*, 22(6), pp. 801-822.
- Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages. *Journal of Management*.
- d'Amboise, G., & Bakanibona, A. (1990). La planification dans les PME: une synthèse de résultats empiriques: conclusions et recommandations. *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(2), pp. 147-166.
- d'Amboise, G., & Bakanibona, A. (1990). La planification dans les PME: une synthèse de résultats empiriques: conclusions et recommandations. *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, pp. 147-166.

- DBK. (2015). Obtido em Março de 2015, de Estudo sectores Portugal, Restaurantes: <https://www.google.pt/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.informad b.pt/idbweb/resourcesRepository/sectores-portugal2015/fev-restaurantes.pdf&ved=0CB8QFjAAahUKEwiugsnRkMrIAhUCiRoKHT9LBRM&usg=AFQjCNEHEpRbXUy6URggizx-hNYZCBtMdA&sig2=gJgE5h8-a0wROwDKhiD>
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24, pp. 1165-1185.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 1165-1185.
- Deloitte & Touche. (2003). *Wriing an Effective Business Plan*. Accelerator.
- Dolabela, F. (2008). *O segredo de Luiza*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Dornelas, J. C. (2005). *Empreendedorismo: transformando ideias em Negócios* (2 ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Ernst & Young LLP. (2001). *Guide To Producing A Business Plan*. England: From Thought To Finish.
- Giraudeau, M. (2012). An Economy of Virtualities. A Brief History of Business Plan Guidebooks in the United States (1970-2010). *Interdishiplinary Prespectives in Accounting conference*. Cardiff Business School.
- Greene, C. L. (2009). *Entrepreneurship: ideas in action*. South-Western: Cengage Learning.
- Grinyer, P., Al-Bazzaz, S., & Yasai-Adekani, M. (1986). Towards a contingency theory of corporate planning: Findings in 48 U.K. companies. *Strategic Management Journal*, 7, pp. 3-28.
- Grinyer, P., Al-Bazzaz, S., & Yasai-Adekani, M. (1986). Towards a contingency theory of corporate planning: Findings in 48 U.K. companies. *Strategic Management Journal*, 3-28.
- Gumpert, D. (2002). *Burn Your Business Plan! What Investors Really Want* *Entrepreneurs*. Needham (MA): Lauson Publishing Co.
- Honig, B. (2004). Entrepreneurship education: Toward a model of contingency-based Business planning. *Academy of Management Learning and Education*, 3, pp. 258-273.
- Honig, B., & Karlsson, T. (2004). Institutional foces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1), pp. 29-48.
- Honig, B., & Karlsson, T. (2004). Institutional foces and the written business plan. *Journal of Management*, 1: 29-48.

IAPMEI. (2010). Obtido em Maio de 2015, de Plano Financeiro:

https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAAahUKEwj-IKHn8rIAhWGWRoKHTGIDWY&url=http%3A%2F%2Fwww.iapmei.pt%2Fresources%2Fdownload%2FFinicia_pn_v12_062012.xls&usg=AFQjCNEuMc2R3e1EEDNc0elnT1dLqNbY1A&sig2=XsJa8c

INE. (2010). Obtido em 2015, de Indicadores Sociais 2010:

https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CDUQFjAFahUKEwj8-I6RncrIAhUffRoKHQVbDJg&url=https%3A%2F%2Fwww.ine.pt%2Fngt_server%2Fattachfileu.jsp%3Flook_parentBoui%3D150521844%26att_display%3Dn%26att_download%3Dy&usg=A

INE. (2011). Obtido em Maio de 2015, de Estatísticas de turismo 2010:

https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAAahUKEwi1g7HMnMrIAhVLIrRoKHQPyCpI&url=https%3A%2F%2Fwww.ine.pt%2Fngt_server%2Fattachfileu.jsp%3Flook_parentBoui%3D122845316%26att_display%3Dn%26att_download%3Dy&usg=A

INE. (2012). *Anuário Estatístico da Região Alentejo*. Obtido em Abril de 2015, de

https://www.google.pt/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp%3Flook_parentBoui%3D210190897%26att_display%3Dn%26att_download%3Dy&ved=0CBwQFjAAahUKEwip08u1ksrIAhXCvRoKHZ23D5U&usg=AFQjCNFf9jqBXOyxhN7t-QhHuupUeNVt1w&sig2=8

INE. (2013). Obtido em Março de 2015, de Anúncio estatístico de Portugal 2012:

https://www.google.pt/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp%3Flook_parentBoui%3D150338718%26att_display%3Dn%26att_download%3Dy&ved=0CCIQFjACahUKEwui3srtsrIAhWBvBoKHUSoDEA&usg=AFQjCNHaV_uh4t-ybuyKbGRLea23d5IAAA&sig2=r

INE. (2013). Obtido em Maio de 2015, de Estatísticas Demográficas 2011:

https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAAahUKEwjb17Ldm8rIAhXEPxoKHebjABw&url=https%3A%2F%2Fwww.ine.pt%2Fngt_server%2Fattachfileu.jsp%3Flook_parentBoui%3D156066969%26att_display%3Dn%26att_download%3Dy&usg=A

Invest, B. (2011). Obtido em Março de 2015, de Prémios de Risco: t - prémios de risco

Kuratko, D. F. (2014). *Entrepreneurship: theory process practice* (9 ed.). South-Western: Cengagelearning.

Michel, M. (2006). Empreendedorismo: uma ferramenta para a prática da Administração e a sua utilização em discentes dos de graduação em Administração. *Revista Científica de Administração*, 6, pp. 1-8.

Miller, C., & Cardinal, L. (1994). Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*.

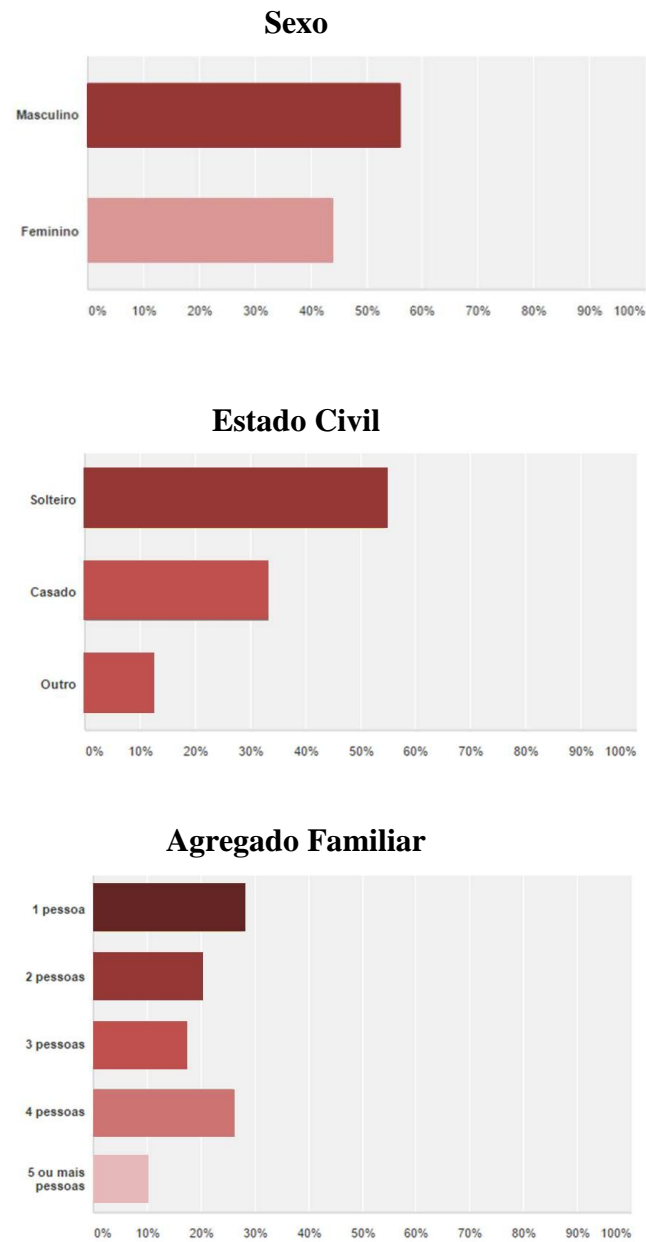
- Perry, S. C. (July de 2001). Journal of small Business Management . *The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S.*, pp. 201-208.
- Perry, S. C. (July de 2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S. *Journal of small Business Management*, 39(3), pp. 201-208.
- Peters, M. P., & Hisrich, R. D. (2004). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Pinson, L. (2005). *Anatomy of a Business Plan: a step-by-step guide to bulding the business and securing your company's future*. United States of America: Dearborn Trade Publishing.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Portuga, B. d. (Março de 2014). Obtido de caracterização das empresas do setor do turismo em Portugal :
https://www.google.pt/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/Conferencias/Documents/4ConfCB_PM.pdf&ved=0CCsQFjAHahUKEwin8oOVlcrIAhUCvBoKHeknAMw&usg=AFQjCNGumP76XE7Ow9LUJ6PY9AgPpyh7gQ&sig2=8W2j537T0DBg2RTxV2bOww
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1984). Research thrust in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, 9(1), pp. 128-137.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1984). Research thrust in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, 9, pp. 128-137.
- Sahlman, W. (July-August de 1997). How to write a Great Business Plan. *Harvard Business Review*, 75(4), pp. 98-108.
- Sahlman, W. (1997). How to write a Great Business Plan. *Harvard Business Review*, pp. 99-108.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Scarborough, N. M. (2012). *Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach* (10 ed.). Prentice Hall.
- Shuman, J., Shaw, J., & Sussman, G. (1985). Strategic planning in smaller rapid growth companies. *Long Range Planning*, 18(6), pp. 48-53.
- Shuman, J., Shaw, J., & Sussman, G. (1985). Strategic planning in smaller rapid growth companies. *Long Range Planning*, pp. 48-53.
- Social, C. E. (2015). Obtido em Abril de 2015, de Boletim de Emprego 2015:
https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCoQFjABahUKEwjX2cv_ocrIAhWCWxoKHSWQDs8&url=

http%3A%2F%2Fbte.gep.msess.gov.pt%2Fcompletos%2F2015%2Fbte30_2015.pdf&usg=AFQjCNFSTgkAhxHT_kG8UJ_OPjlu6WP-6g&sig2=IO1wV89yJ_ZVBtB

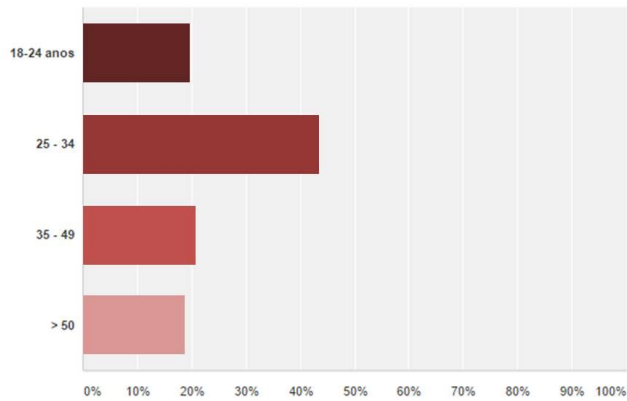
Vertex42. (2010). *Critical Path Method*. Obtido em Maio de 2015, de Vertex - Critical Path Method

7. Anexo

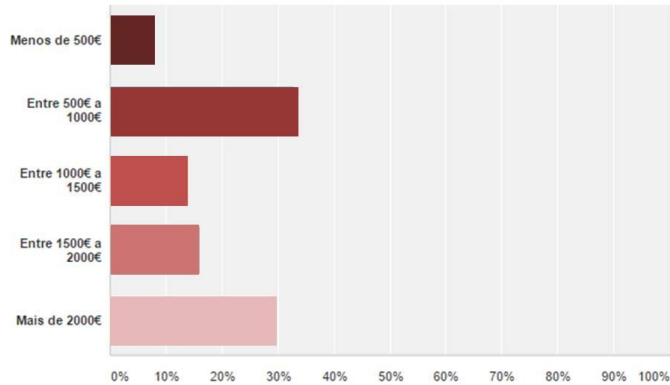
7.1 Anexo I



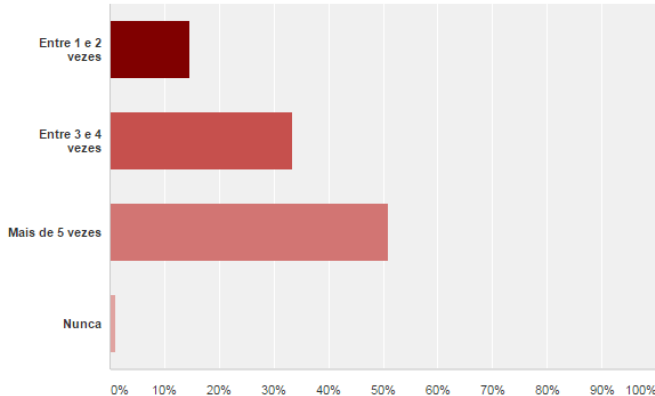
Idade



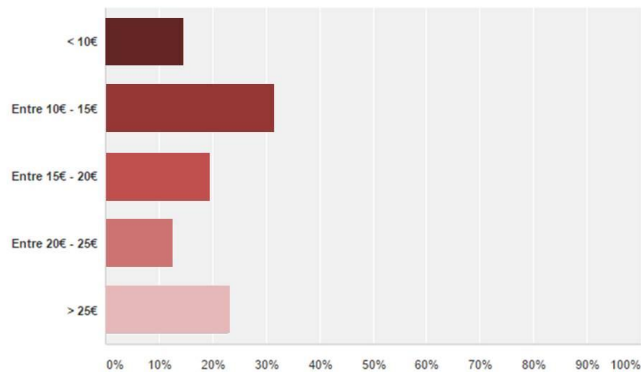
Rendimento Mensal



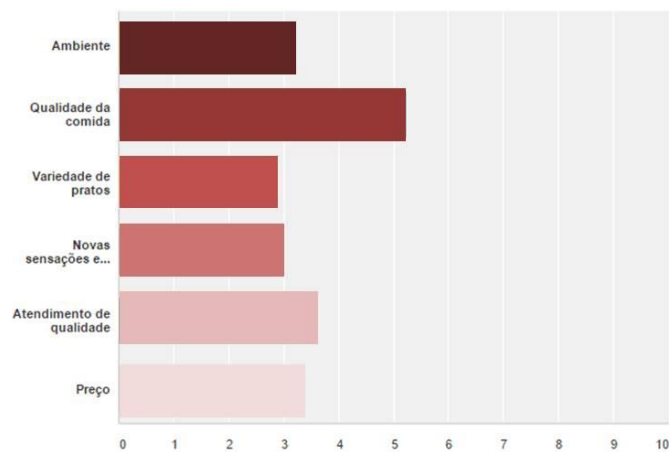
Em média, quantas vezes por mês, se dirige a um restaurante?



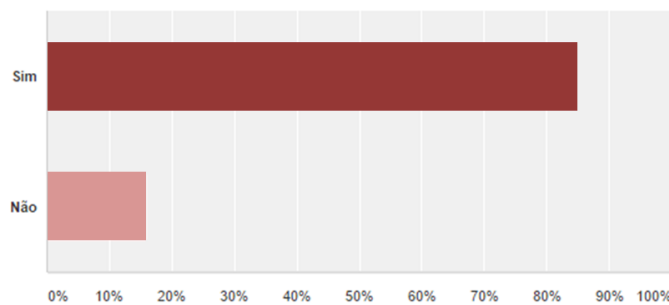
Em média, quanto estaria disposto/a a pagar por refeição?



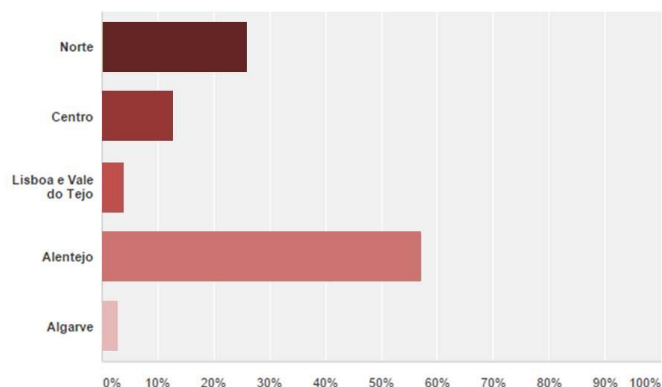
Ordene de 1 a 6, de acordo com a sua preferência, o que mais valoriza quando visita um restaurante.



Já se dirigiu a um restaurante especializado em cozinha alentejana?



Das seguintes regiões, qual a que lhe desperta mais interesse a nível gastronómico?



7.2 Anexo II

Anexo I - Análise da Concorrência

RESTAURANTES	AZ-ZAIT – SUMO DE AZEITONA	L'AND VINEYARDS	MANUEL AZINHEIRINHA	O MAÇÃ	O CHAPARRAL	O FARDO	PÁTIO DOS PETISCOS	MONTE ALENTEJANO
Horário de funcionamento: Almoço	11h00 às 15h00	Quarta a Domingo das 13h00 às 15h00 / Segundas e Terças serviço exclusivo para hóspedes	12h00 às 00h00	11h às 15h00	12h00 às 15h00	12h00 às 15h00	12h00 às 15h00	12h00 às 16h00
Horário de funcionamento: Jantar	19h00 às 00h00	Quarta a Domingo das 19h30 às 22h30 / Segundas e Terças serviço exclusivo para hóspedes	12h00 às 00h00	19h00 às 23h00	19h às 23h00	19h00 às 02h00	19h00 às 22h00	19h00 às 23h00
Dias de encerramento	Segunda-feira	Durante o mês de Agosto serviço exclusivo para hóspedes ao jantar	Segunda –feira (jantar) e terça-feira	Segunda-Feira	Terça -Feira	Quarta-Feira	Quinta-Feira	Não encerra
Tipo de cozinha	Cozinha Alentejana/ Mediterrânica	Cozinha contemporânea/ alentejana e mediterrânica	Cozinha Portuguesa/ regional alentejana	Cozinha Tradicional/ regional alentejana	Cozinha Tradicional/ regional alentejana	Cozinha Tradicional/ regional alentejana	Cozinha Portuguesa/ regional alentejana	Cozinha tradicional/ regional alentejana
Lotação	68	70	38	50	85	250	80	70
Necessidade de reserva	Opcional	Sim	Aconselhável	Aconselhável	Aconselhável	Aconselhável	Não necessita	Opcional
Preço médio	20 €	60 €/45	25 €	15 €	18 €	20 €	20€	25€
Ambiente	Informal, com decoração tradicional e regional	Informal, sofisticado e familiar com decoração moderna	Familiar com decoração rústica	Informal com decoração rústica	Familiar com decoração rústica	Familiar com decoração rústica	Familiar com decoração rústica	Decoração moderna, tradicional e regional
Esplanada	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não
Actividades/ Animação	Atelier de exposições/ jogos lúdicos/ realização de eventos	Provas e degustações da oferta vinícola da região/ realização de eventos	Não	Não	Música ao vivo/ organização de Jornadas de caça	Música ao vivo ao fim-de-semana	Noites temáticas ao fim-de-semana	Noite de fados, exposições temporárias
Sala de espera	Lounge bar	Bar	Wine bar	Bar	Não	Não	Não	Não
Target	Famílias/ Caisais/ Grupos/ Homens de negócio	Famílias/ Casais	Famílias / Grupos	Famílias/ Casais	Famílias	Famílias/ Grups	Famílias / Grupos	Grupos/famílias

7.3 Anexo III

Figura VI - Layout

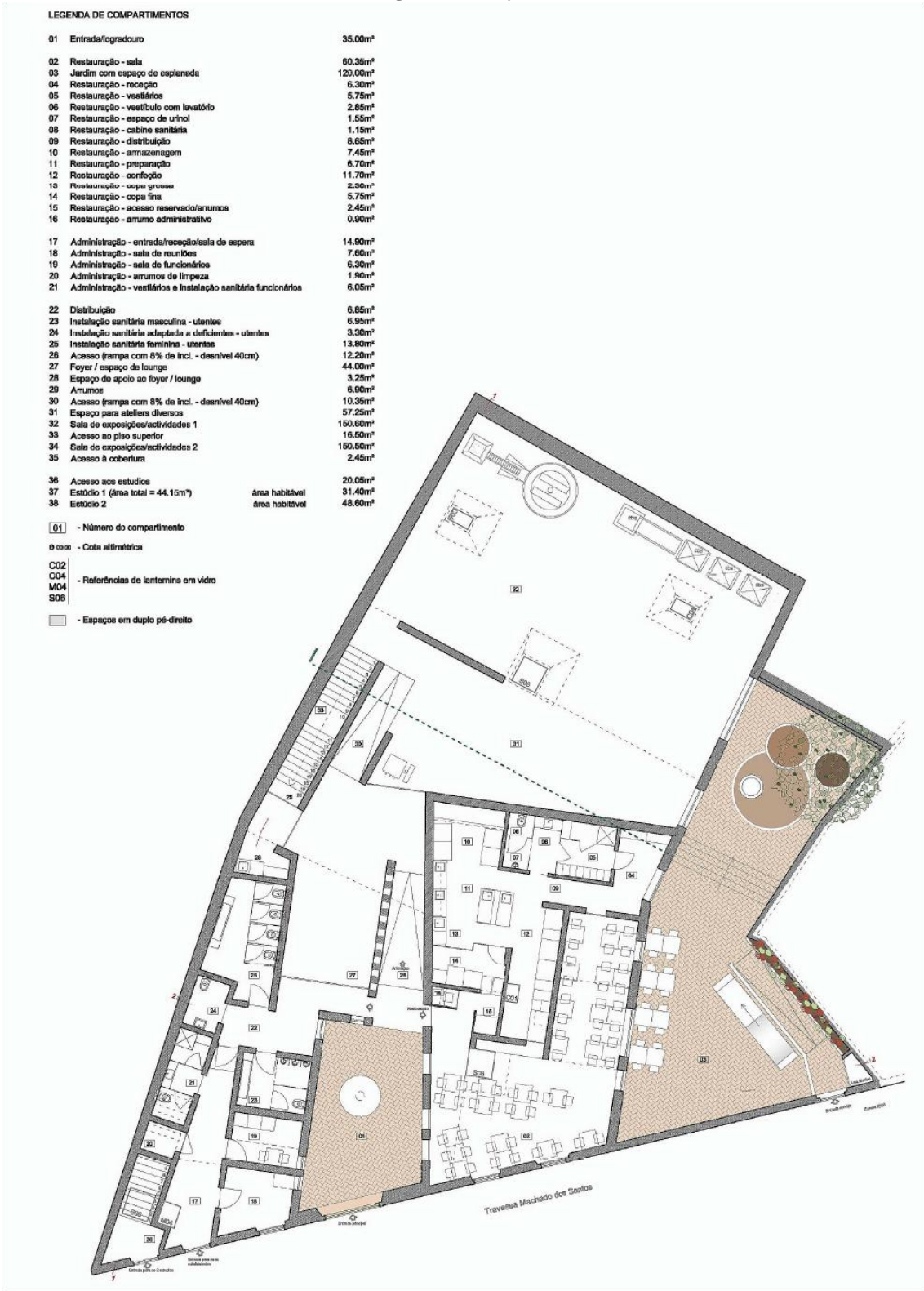
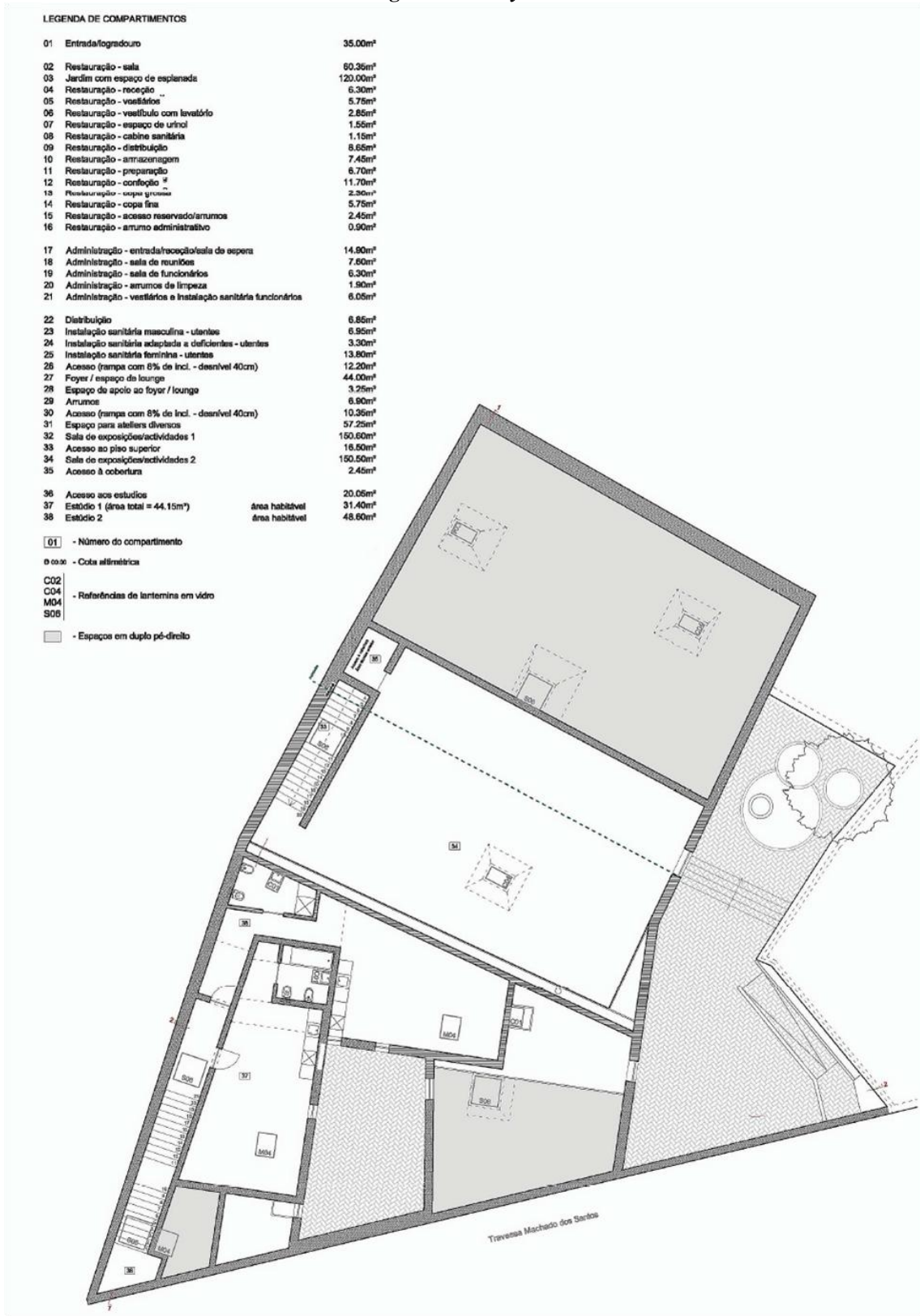


Figura VII - Layout



7.4 Anexo IV

Tabela XXI - Pressupostos de vendas: Restaurante

Restaurante	
Taxa de ocupação Almoço	41,3%
Taxa de Ocupação Jantar	36%
Lotação Verão	68
Lotação Inverno	52
Preço médio da refeição s/IVA	16,26 €
Dias de encerramento	Segunda-feira
Taxa de atualização Preço	1% (Inflação)
Taxa de crescimento	2,8%

Tabela XXII - Pressupostos de vendas: Sala Multiusos

Sala Multiusos	
Taxa de ocupação	77,3%
Lotação	170
Preço médio por pessoa s/IVA	32,52 €
Eventos (quantidade)	18
Taxa de atualização Preço	1% (Inflação)
Taxa de crescimento	2,8%

Tabela XXIII - Pressupostos de vendas: Atelier

Atelier	
Preço mensal s/ IVA	140 €
Taxa de crescimento Preço	1% (Inflação)

7.5 Anexo V

Tabela XXIV – Financiamento Bancário

Financiamento	2016	2017	2018	2019	2020
Saldo Inicial (capital alheio)	200 000 €	151 118,62 €	101 498,95 €	51 129,85 €	- €
Imposto Selo empréstimo (0,4%)	800 €	- €	- €	- €	- €
Pagamento programado	51 546,23 €	51 546,23 €	51 546,23 €	51 546,23 €	- €
Amortização do empréstimo	48 881,38 €	49 619,67 €	50 369,10 €	51 129,85 €	- €
Juros (1,5%)	2 664,85 €	1 926,57 €	1 177,13 €	416,38 €	- €
Saldo final	151 118,62 €	101 498,95 €	51 129,85 €	- €	- €
Imposto Selo (4%)	106,59 €	77,06 €	47,09 €	16,66 €	- €

7.6 Anexo VI

Tabela XXV - Mapa de CMVMC

CMVMC's	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
RESTAURANTE							
Almoços - 30%	38.439,30€	39.801,90€	41.325,60€	42.907,50€	44.671,80€	46.255,20€	48.024,60€
Jantares - 30%	33.506,40€	34.694,10€	36.022,20€	37.401,30€	38.939,10€	40.319,40€	41.862,90€
TOTAL	71.945,70€	74.496,00€	77.347,80€	80.308,80€	83.610,90€	86.574,60€	89.887,50€
IVA [18%]	12.950,23€	13.409,28€	13.922,60€	14.455,58€	15.049,96€	15.583,43€	16.179,75€
TOTAL + IVA [18%]	84.895,93€	87.905,28€	91.270,40€	94.764,38€	98.660,86€	102.158,03€	106.067,25€
SALA MULTISUOS							
Menu gastronómico - 30%	17.647,02€	30.235,24€	31.081,82€	31.952,11€	32.846,77€	33.766,48€	34.711,94€
TOTAL	17.647,02€	30.235,24€	31.081,82€	31.952,11€	32.846,77€	33.766,48€	34.711,94€
IVA [18%]	3.176,46€	5.442,34€	5.594,73€	5.751,38€	5.912,42€	6.077,97€	6.248,15€
TOTAL + IVA [18%]	20.823,49€	35.677,58€	36.676,55€	37.703,49€	38.759,19€	39.844,45€	40.960,09€
LOUNGE BAR							
Bar (almoços) - 30%	4.804,80€	4.973,10€	5.163,60€	5.361,30€	5.583,90€	5.779,50€	6.000,60€
Bar (jantares) - 30%	4.188,30€	4.335,00€	4.501,50€	4.673,10€	4.867,50€	5.037,90€	5.230,80€
TOTAL	8.993,10€	9.308,10€	9.665,10€	10.034,40€	10.451,40€	10.817,40€	11.231,40€
IVA [18%]	1.618,76€	1.675,46€	1.739,72€	1.806,19€	1.881,25€	1.947,13€	2.021,65€
TOTAL + IVA [18%]	10.611,86€	10.983,56€	11.404,82€	11.840,59€	12.332,65€	12.764,53€	13.253,05€
TOTAL CMVMC + IVA	116.331,27€	134.566,42€	139.351,77€	144.308,47€	149.752,70€	154.767,01€	160.280,39€
TOTAL CMVMC S/IVA	98.585,82€	114.039,34€	118.094,72€	122.295,31€	126.909,07€	131.158,48€	135.830,84€

7.7 Anexo VII

Tabela XXVI - Custos em FSE's

FSE's	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FSE's							
Contabilidade	2.400,00€	2.424,00€	2.448,24€	2.472,72€	2.497,45€	2.522,42€	2.547,65€
Manutenção Software de Faturação	360,00€	363,60€	367,24€	370,91€	374,62€	378,36€	382,15€
Manutenção e atualização <i>website</i>	600,00€	606,00€	612,06€	618,18€	624,36€	630,61€	636,91€
Higiene e Seg. Trabalho	1.200,00€	1.212,00€	1.224,12€	1.236,36€	1.248,72€	1.261,21€	1.273,82€
Seguros Resp. Civil / Multiriscos	1.800,00€	1.818,00€	1.836,18€	1.854,54€	1.873,09€	1.891,82€	1.910,74€
Licenças SPA e PassMusica	960,00€	969,60€	979,30€	989,09€	998,98€	1.008,97€	1.019,06€
Segurança e Vigilância	780,00€	787,80€	795,68€	803,63€	811,67€	819,79€	827,99€
Telecomunicações/Água/Luz/Gaz	12.000,00€	12.120,00€	12.241,20€	12.363,61€	12.487,25€	12.612,12€	12.738,24€
Publicidade	1.200,00€	1.212,00€	1.224,12€	1.236,36€	1.248,72€	1.261,21€	1.273,82€
TOTAL	21.300,00€	21.513,00€	21.728,13€	21.945,41€	22.164,87€	22.386,51€	22.610,38€
IVA [23%]	4.899,00€	4.947,99€	4.997,47€	5.047,44€	5.097,92€	5.148,90€	5.200,39€
TOTAL + IVA	26.199,00€	26.460,99€	26.725,60€	26.992,86€	27.262,78€	27.535,41€	27.810,77€

7.8 Anexo VIII

Tabela XXVII - Custos com o Pessoal

CUSTOS COM O PESSOAL	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Salários	73.080,00€	73.810,80€	74.548,91€	75.294,40€	76.047,47€	77.575,89€	76.047,34€
Segurança Social [23,75%]	17.356,50€	17.530,07€	17.705,37€	17.882,42€	18.061,27€	18.424,27€	18.061,24€
Seguro Acidentes de Trabalho [1%]	730,80€	738,11€	745,49€	752,94€	760,47€	775,76€	760,47€
TOTAL	91.167,30€	92.078,97€	92.999,77€	93.929,76€	94.869,22€	96.775,92€	94.869,06€

7.9 Anexo IX

Tabela XXVIII - Variáveis

	Pessimista	Esperado	Otimista
Variáveis:			
Preço	20%	0%	20%
Taxa de Ocupação	20%	0%	20%

Tabela XXIX - Quadro resumo dos cenários possíveis

CENÁRIOS	VAL	TIR	<i>Payback</i>
P+ T.O =	270 813 €	12%	Ano 5
P+ T.O +	1 026 210 €	34%	Ano 3
P+ T.O -	416 527 €	16%	>7
P= T.O +	615 204 €	23%	Ano 4
P- T.O -	615 492 €	-	>7
P- T.O +	307 108 €	14%	Ano 5
P- T.O =	164 534 €	3%	>7
P= T.O -	569 971 €	-	>7